

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

Elen das Chagas Dalla Valle

**DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA MPES: uma proposta para uma
empresa do setor varejista de bebidas**

**Palmeira das Missões, RS
2021**

Elen das Chagas Dalla Valle

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA MPES: uma proposta para uma empresa do setor varejista de bebidas

Trabalho de Conclusão apresentada ao curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões, RS, como requisito parcial para a obtenção ao título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 16 de agosto de 2021:

Prof. Dr. Edio Polacinski (Orientador)

Profa. Dra. Luciane Dittgen Miritz (Avaliador)

Prof. Dr. Tiago Zardim Patias (Avaliador)

Palmeira das Missões
2021

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela oportunidade de viver,
Após aos meus pais Elda e Darci, aos meus irmãos Diane e Jonathan e ao
meu marido Matheus,
Por sempre me incentivarem a continuar,
Ao proprietário e funcionário da empresa Chopp do Gauchão Matheus e a
contadora Mirian, pela oportunidade de integração,
Ao meu colega e amigo Bruno, que sempre teve ao meu lado nessa trajetória,
Aos amigos e demais familiares, pelo apoio dedicado,
A todos que de alguma forma me ajudaram a concretizar esse sonho.

O meu muito obrigada!

RESUMO

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA MPEs: uma proposta para uma empresa do setor varejista de bebidas

AUTORA: Elen das Chagas Dalla Valle
ORIENTADOR: Prof. Dr. Edio Polacinski

A necessidade de formulação de diretrizes estratégicas através da formalização de metas de curto, médio e longo prazos são atividades muito utilizadas pelas organizações. Nesse sentido, tanto as grandes empresas como as Micro e Pequenas Empresas podem utilizar-se dessa ferramenta a fim de corrigir processos, definir novas metas, traçar novos objetivos para manter-se no mercado, principalmente em momentos que ocorra algum evento que afete a economia de um país, como é o caso agora motivado pela pandemia Covid-19. De acordo com essas premissas esse trabalho objetivou elaborar e sugerir estratégias competitivas para a empresa Chopp Gauchão, localizada em Palmeira das Missões/RS. Para isso utilizou-se de pesquisa de campo junto a seus clientes escolhidos, caracterizando-se dessa forma como um estudo de caso com características quali-quantitativa, pois investigou um fenômeno de situação real da empresa Chopp do Gauchão através da coleta de informações obtidas na aplicação de um questionário, cujo o objetivo foi o de identificar o nível de satisfação dos mesmos com relação ao atendimento e qualidade dos produtos adquiridos. Esses resultados foram tabulados e transformados em números (percentuais) e analisados qualitativamente. Os resultados da pesquisa indicaram que deve ser melhorada a forma de divulgação, bem como a realização de promoções. Também se percebeu pelos respondentes que a empresa possui um ótimo atendimento, que o produto vendido é de boa qualidade, além do destaque do preço ser acessível. O trabalho encerra com a sugestão de diretrizes estratégicas para os gestores aplicarem na empresa.

Palavras-chave: MPEs. Setor varejista. Venda de Bebidas. Satisfação do cliente. Diretrizes Estratégicas.

ABSTRACT

STRATEGIC PLANNING FOR MPES: a proposal for a company in beverage retail sector

AUTHOR: Elen das Chagas Dalla Valle
SUPERVISOR: Prof. Dr. Edio Polacinski

The need to formulate strategic guidelines through the formalization of short, medium and long term goals are activities widely used by organizations. In this sense, both large companies and Micro and Small Companies can use this tool in order to correct processes, set new goals, set new goals to remain in the market, especially in times when an event that affects the economy occurs of a country, as is the case now caused by the Covid-19 pandemic. According to these premises, this work aimed to elaborate and suggest competitive strategies for the Chopp Gauchão company, located in Palmeira das Missões/RS. For this, field research was used with its chosen clients, characterizing it as a case study with quali-quantitative characteristics, as it investigated a real situation phenomenon of the Chopp do Gauchão company through the collection of information obtained in the application of a questionnaire, whose objective was to identify the level of satisfaction with the service and quality of purchased products. These results were tabulated and transformed into numbers (percentages) and analyzed qualitatively. The survey results indicated that the form of dissemination, as well as promotions, should be improved. It was also noticed by the respondents that the company has excellent service, that the product sold is of good quality, in addition to the fact that the price is accessible. The work ends with the suggestion of strategic guidelines for managers to apply in the company.

Keywords: MEPs. Retail sector. Sale of Drinks. Customer satisfaction. Strategic Guidelines

LISTA DE QUADRO E FIGURAS

| | | |
|------------|--|----|
| Quadro 1 | Fatores ou variáveis ambientais e alguns de seus componentes..... | 22 |
| Figura 1 - | Escolha de um caminho de ação pela empresa | 17 |
| Figura 2 | Idade dos clientes..... | 35 |
| Figura 3 | Gênero dos clientes..... | 36 |
| Figura 4 | Escolaridade dos clientes..... | 37 |
| Figura 5 | Cordialidade do atendimento..... | 38 |
| Figura 6 | Pontualidade no atendimento..... | 39 |
| Figura 7 | Contato com a empresa..... | 40 |
| Figura 8 | Demora no atendimento..... | 41 |
| Figura 9 | Explicações sobre o produto ou serviço..... | 42 |
| Figura 10 | Dúvidas e esclarecimentos..... | 43 |
| Figura 11 | Promessas dos atendentes..... | 44 |
| Figura 12 | Prazo de entrega/prestação do produto/serviço..... | 45 |
| Figura 13 | Atendimento das expectativas..... | 46 |
| Figura 14 | Pretensão de usar os produtos/serviços novamente | 47 |
| Figura 15 | Forma que os respondentes ficaram sabendo da empresa..... | 48 |
| Figura 16 | Frequência com que os respondentes utilizam/consomem produtos..... | 49 |
| Figura 17 | Probabilidade de recomendar a empresa..... | 50 |
| Figura 18 | Sugestões para a empresa..... | 51 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 | TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA | 8 |
| 1.2 | PROBLEMA | 8 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 9 |
| 1.3.1 | Objetivo geral | 9 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos | 9 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA | 10 |
| 1.5 | ESTRUTURA DO TCC | 10 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 11 |
| 2.1 | DIRETRIZES ESTRATÉGICAS | 11 |
| 2.1.1 | Planejamento estratégico | 12 |
| 2.2 | FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS | 16 |
| 2.2.1 | Análise dos ambientes | 19 |
| 2.2.1.1 | <i>Análise externa</i> | 20 |
| 2.2.1.2 | <i>Análise do ambiente interno</i> | 23 |
| 2.3 | SETOR VAREJISTA | 25 |
| 2.4 | MICRO E PEQUENA EMPRESA | 28 |
| 3 | METODOLOGIA | 30 |
| 3.1 | CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA | 30 |
| 3.2 | PROCEDIMENTOS DA PESQUISA | 32 |
| 3.3 | COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS | 32 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 34 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 34 |
| 4.2 | ANÁLISE DOS RESULTADOS | 35 |
| 4.2.1 | Perfil dos Clientes | 35 |
| 4.2.1 | Análise da Satisfação | 37 |
| 4.3 | PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS | 49 |
| 4.3.1 | Diagnóstico da empresa Chopp do Gaúcho | 50 |
| 4.3.2 | Sugestão de proposta para elaboração do planejamento estratégico | 52 |
| 4.4 | FACILIDADES E DIFICULDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EM PERÍODO DE COVID – 19 | 53 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 54 |
| | REFERÊNCIAS | 56 |
| | APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA | 58 |

1 INTRODUÇÃO

Num ambiente cada vez mais competitivo os gestores das organizações percebem que para se manter ativos no mercado necessitam de habilidades para elaborar e implantar estratégias eficazes a fim de alavancar as vendas.

Diante dessa realidade os gestores necessitam muitas vezes tomar decisões, coordenar processos e avaliar resultados. Para isso a gestão de marketing torna-se uma ferramenta muito importante, uma vez que esta função empresarial integra o conjunto de funções desempenhadas na empresa, como produção, finanças, logística, recursos humanos, sistemas de informação, entre outras (NARDIS, 2010, p.9).

Com relação ao planejamento de marketing, Jones (2010, p. 476) destaca por exemplo, o plano de marketing, sendo que esse pode fornecer à equipe objetivos específicos para serem atingidos e diretrizes de como alcançá-los.

Com ao planejamento de estratégias de marketing, Kotler (1998) destaca que este começa pela análise da linha de produtos, estratégias e programas de preço, da seleção de canais de marketing, da administração de varejo, atacado e logística de mercado, do desenvolvimento e administração de comunicação integradas de marketing, administração de propaganda, promoção de vendas e relações públicas.

Assim, a importância da formulação de estratégias se faz necessário cada vez mais, pois a concorrência se atualiza de forma acelerada para não perder espaço no mercado, resultando em sofisticação tecnológica, tanto na abertura de mercados, na produção em massa, no desenvolvimento das empresas, no incremento da tecnoestrutura empresarial, e ainda na própria necessidade de acompanhamento do comportamento dos consumidores.

Nesse sentido formular estratégias e aplicá-las estão relacionadas a fazer escolhas e requer uma análise eficaz e eficiente. Portanto, os gestores precisam saber onde está a sua empresa e para onde quer ir. Para isso é necessário conhecer o ambiente interno e externo e, a partir daí elaborar um diretrizes estratégicas para colocá-las em prática.

Diante dessas considerações foi realizado um estudo de caso na empresa “Chopp do Gauchão” e a partir da análise dos resultados da pesquisa realizada com seus clientes, foi elaborado como sugestão algumas diretrizes estratégicas para alavancar as vendas empresa.

TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

O atual cenário econômico mundial já vem há algum tempo passando por profundas transformações e, agora com o advento da pandemia pelo Covid-19, aprofundou-se ainda mais, causando grandes problemas e preocupações a todos os setores empresariais, quer seja indústria, comércio ou prestadores de serviços.

Diante dessa nova realidade as empresas necessitaram se reinventar, adaptar-se ao novo momento econômico e isso acontece a nível mundial, nacional e local. Para tanto, a formulação de novas diretrizes estratégicas passou a ser vista como uma ferramenta fundamental para para os gestores enfrentar essa realidade.

Diante dessa nova realidade econômica o setor varejista foi um dos que mais sofreu com essas mudanças, principalmente o setor de alimentação. Nesse sentido, esse trabalho procurou focar em uma microempresa em Palmeira das Missões, de que trabalha com vendas de bebidas no varejo.

Por tratar-se uma empresa recém instalada no mercado regional (distribuição de bebidas) e levando em conta o novo cenário econômico, esse trabalho justifica-se como uma necessidade de elaborar novas diretrizes estratégicas, tendo como primeiro passo realizar uma pesquisa junto aos proprietários e posteriormente com alguns clientes previamente selecionados, a fim de verificar o grau de satisfação.

Após a realização das pesquisas foi necessário conhecer o ambiente interno e externo da empresa. Qual era a missão, visão e valores quem eram os seus concorrentes.

1.2 PROBLEMA

Como já foi citado anteriormente, as empresas de forma geral foram afetadas com as últimas mudanças econômicas ocorridas no setor varejista, principalmente nos últimos 18 meses, em função da pandemia do Covid-19. Por isso, requer que os gestores elaborem novas diretrizes estratégias para enfrentar esse novo momento, pois é necessário adequar-se, inovar e repensar o seu negócio.

Após a realização da pesquisa de satisfação dos clientes da empresa pesquisada e com base no exposto nesse trabalho, procurou-se responder a seguinte

questão: *Quais elementos são necessários para desenvolver diretrizes estratégicas para empresa Chopp do Gauchão a fim de alavancar as suas vendas?*

1.3 OBJETIVOS

Para melhor entendimento dos objetivos deste trabalho, eles foram subdivididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Geral

Elaborar diretrizes estratégicas para a empresa Chopp Gauchão a fim de alavancar as suas vendas.

1.3.2 Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são os que seguem:

- Realizar pesquisa bibliográfica sobre o tema diretrizes estratégicas para empresas;
- Realizar pesquisa de satisfação dos principais clientes, com relação ao atendimento e qualidade dos produtos fornecidos;
- Estabelecer a declaração de valores, missão e visão da organização a partir da análise dos ambientes da empresa;
- Sugerir as diretrizes estratégicas para alavancar as vendas da empresa Chopp do Gauchão.

Como base nos objetivos geral e específicos a fim de atingir o que se propõe esse trabalho segue a justificativa da realização desse trabalho que é a elaboração de estratégias para a empresa Chopp do Gauchão.

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema estratégias empresariais é amplamente abordado nos meios acadêmicos através de TCC, monografia e teses. Dessa forma, pretende-se com esse trabalho colocar em prática o conhecimento adquirido no período da graduação e aplicar na prática através do estudo de caso em uma empresa. Assim, com base no exposto, esse assunto foi o que despertou interesse na autora para a realização desse Trabalho de Conclusão de Curso.

Evidencia-se como justificativa a importância que esse trabalho poderá ser para a empresa pesquisada, pois como a mesma pretende expandir seu mercado de atuação na região.

A elaboração de diretrizes estratégicas e aplicação será importante aos gestores da empresa pesquisada, pois poderá ser útil para analisar o momento adequado para expandir seus negócios principalmente nesse momento em que a economia mundial sofre ainda os reflexos da pandemia do Covid-19.

1.5 ESTRUTURA DO TCC

Na introdução, foram apresentados os seguintes subitens: Problema, Objetivo geral, Objetivos específicos e Justificativa. São apresentados nas próximas seções: revisão de literatura, constituída pelas seguintes itens: diretrizes estratégicas, planejamento estratégico. Também são abordados sobre os temas setor varejista de micro e pequena empresas. Os resultados da pesquisa de campo e discussão desse trabalho são abordados e demonstrados através de gráficos com as respectivas análises.

Na metodologia são destacadas as características de pesquisa, coleta e tratamento e apresentação dos dados, finalizando o trabalho com sugestões de diretrizes estratégicas e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A competitividade entre as organizações sempre foi muito acirrada entre si, quer seja por disputas de mercados, clientes, recursos, imagens ou prestígio. Essa disputa não cessa e a cada dia se intensifica, pois, a economia nem sempre é estável e eventos pode ocorrer todos os dias, por isso as empresas precisam estar preparadas para enfrentar e marcar posição de liderança.

2.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Na administração de empresas para garantir a permanência no mercado, é preciso pensar à frente, analisar os ambientes interno e externo. Para isso, a elaboração de diretrizes estratégicas faz-se necessário para que as mesmas se mantenham ativas no mercado, bem como redirecioná-las a um novo momento econômico quando necessário.

Oliveira (2007) define estratégia como um caminho, maneira ou ação estabelecida para alcançar resultados da empresa, por meio de seus objetivos, desafios e metas. Oliveira *et al* (2014) afirmam que estratégia é um processo voltado para os gestores da organização, que avaliam as oportunidades dos fatores ambientais externos e recursos internos, estabelecendo metas, como também, um plano de ação a fim de realizar as metas traçadas.

Para Andrade (2012) a estratégia é um modelo de comportamento, que influenciará diretamente nas ações desenvolvidas no futuro. Desta forma, as ações que obtiverem um resultado positivo, acabarão se tornando como um padrão de comportamento na organização.

Assim, a estratégica conduz a empresa ao objetivo desejado, mostrando qual o caminho a ser percorrido, e de que modo o gestor deve comandar os seus colaboradores e seu negócios, em busca da onde pretende chegar ou estar.

Kluyver e Pearce II (2007, p. 2) definem estratégia como:

A posição que uma organização quer chegar para obter vantagens com o objetivo de criar valor através da análise do setor, análise da concorrência, a segmentação, o posicionamento a fim de analisar a oportunidade estratégica.

Portanto, o estabelecimento de diretrizes estratégicas deve ser descrito como um processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um otimizado grau de interação com os fatores externos atuando de forma inovadora e diferenciada, que se inicia diante das diretrizes estabelecidas como por exemplo: missão, visão e valores da organização (TAVARES, 2005).

Kotler (1998, p. 90) afirma que a estratégia é um plano de como a empresa deseja atingir a sua meta. Por isso cada unidade de negócio deve estabelecer a sua própria estratégia.

Para Dias (2006, p. 26)

Estratégia é o conjunto de ações praticado por uma organização visando adequá-la ao seu ambiente competitivo (presente e futuro) e para levá-la a alcançar suas maiores finalidades: sobreviver no longo prazo, gerar valor e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes, a qual se evidencia por um desempenho organizacional efetiva e sustentadamente superior.

Assim, a elaboração e implementação das diretrizes estratégicas são consideradas os passos iniciais do planejamento estratégico, pois esse deve ser uma ação primordial para o desenvolvimento da empresa.

2.1.1 Planejamento estratégico

Com relação ao planejamento estratégico, Chiavenato (2009) afirma que esse pode ser considerado como uma ação que deve ser definida pelos gestores tendo como uma das vantagens de situar em que posição está a empresa e o que deve ser feito para no futuro tornar-se mais competitiva.

Para Oliveira (2018, p.4) “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 relação aos propósitos do planejamento estratégico, Oliveira (2018, p.4) afirma:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Assim, o planejamento estratégico pode ser considerado como um conjunto de ações que deve ser tomada pelo administrador frente a situação atual e que pode ser mudada no futuro com ações preventivas e corretivas, tornando-se um processo contínuo.

Ou seja, para que haja mudança efetiva em todas as áreas seja através da especialização dos colaboradores, do relacionamento com os clientes, fornecedores ou de processo de negócio o planejamento estratégico é uma excelente ferramenta que pode ser usada.

Chiavenato (2009, p. 4) afirma que:

Mudar é uma questão de sobrevivência, ou seja, as organizações precisam quebrar paradigmas, e isso se faz através do planejamento estratégico, pois é através desse que será conduzido o desenvolvimento e formulação de estratégias que assegurarão a evolução contínua e sustentável das Organizações.

Percebe-se que para elaborar o planejamento estratégico não basta um propósito ou uma boa disposição para chegar a uma situação desejada. Em outras palavras, é preciso muito mais que isso, ou seja, é necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir caminhos a serem percorridos e de fato efetivar ações para conseguir atingir as metas propostas.

O gestor ao elaborar o planejamento estratégico precisa compreender que esse é um processo em que as empresas necessitam saber aonde estão e para onde querem ir, e isso se faz com que efetivamente o processo estratégico seja realizado com coerência e sustentação decisória.

Para compreender a real existência de um planejamento estratégico, Oliveira (2018, p.18) sugere que os gestores respondam as seguintes perguntas:

- conhece seu negócio? Sabe a real amplitude dele? Conhece as interações com outros negócios?
- tem perfeita interação entre os fatores externos – ou não controláveis – e os fatores internos – ou controláveis – em sua empresa?
- conhece a real capacitação de sua empresa?
- conhece sua vantagem competitiva? E as dos concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- a sua empresa tem uniformidade de atuação?
- tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não dar certo?
- todos na empresa têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
- todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em *tempo real*?

Além das questões acima que deve ser respondida pelo gestor, Oliveira (2018, p. 18) afirma que é importante saber que, de forma geral, as empresas devam utilizar o planejamento estratégico para:

- contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- otimizar o modelo de gestão da empresa;
- facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- consolidar a vantagem competitiva da empresa.

A etapa mais importante no planejamento estratégico é a sua formulação que segundo Kluyver e Pearce II (2007, p.19). Para isso é necessário responder a três perguntas-chave: Onde estamos? Para onde vamos? E como chegaremos lá?

Segundo Kluyver e Pearce II (2007, 19):

A resposta para a primeira pergunta, deverá responder a situação atual do negócio como um todo, ou seja, deve responder qual é a missão da organização? Qual é a visão de longo prazo? Quem são os seus principais stakeholders?

Ainda com referência a essa questão, Kluyver e Pearce II (2007) afirmam que deve ser respondido quais são as tendências pertinentes nos ambientes sociopolítico, econômico, legal e tecnológico em que a organização opera, ou seja, quais são as oportunidades e ameaças no ambiente setorial e dos pontos fortes e pontos fracos internos.

Para responder a segunda questão: para onde vamos? Com base nas respostas da pergunta anterior, Kluyver e Pearce II (2007, p. 19) afirmam “que essa questão deve levar em conta o crescimento em alguns segmentos de mercado ou adoção de um foco de mercado mais amplo”.

Em relação a terceira e última questão: como chegaremos lá? Kluyver e Prace II (2007, 13) afirmam que “deve-se focar de como atingir os objetivos desejados”. Os autores ressaltam que esse estágio é muito importante, e que se faz necessário preencher o *gap* de competência que separa as atuais habilidades e capacidades organizacionais daquelas necessárias para atingir o propósito estratégico declarado.

Para a implantação do planejamento estratégico existem várias metodologias. Oliveira (2018, p.36) destaca que deve-se estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois somente dessa forma se pode verificar a validade da metodologia apresentada.

Resumidamente Oliveira (2018, p. 38) enfatiza que o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

- o que a empresa pode fazer em termos do ambiente externo, onde estão os fatores não controláveis pela empresa;
- o que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência;
- o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes;
- o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

Observa-se que o planejamento estratégico requer estabelecimento de objetivos devendo definir como pretende atingir seus objetivos e quais resultados pretende alcançar e até quando.

Para Hartmann (1998, p. 212) os propósitos no processo de gerenciamento pelo planejamento estratégico devem ser entendidos como os grandes compromissos do negócio da organização. Os propósitos podem ser caracterizados como grandes habilidades do negócio.

Zanoni (2009, p.2) afirma que a função do planejamento seja ele formal ou informal é importante para que as empresas possam lidar eficazmente com desafios do ambiente de negócios.

Oliveira (2018, p. 36) sugere que para a realização do planejamento estratégico a empresa deve:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa);
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos. Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura;
- Conhecer e evitar as ameaças externas. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil;
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
 - as premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico;
 - as expectativas de situações almejadas pela empresa;
 - os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados;
 - o que, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que é onde devem ser realizados os planos de ação; e
 - como e onde alocar os recursos – atuais e futuros – da empresa.

Percebe-se que o planejamento estratégico é um tanto complexo, porém deve ter uma análise criteriosa onde deve-se levar em conta as aspirações da empresa afim de que essas possam se tornar realidade.

Diante do exposto citado pelos autores percebe-se que o planejamento estratégico é de fundamental importância para as empresas e, para elaborá-lo, necessita traçar diretrizes através de formulação estratégicas eficientes, começando pela análise do ambiente em que está inserida.

2. 2. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Resumidamente para Oliveira (2018, p, 181) a estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Com relação à elaboração de estratégias Nardins (2010, p. 492) relaciona essa atividade ao plano de marketing que é utilizado para direcionar e coordenar o trabalho, prestar contas à alta direção, obter recursos e incentivar parcerias com investidores e outras empresas.

Oliveira (2018, p. 179) afirma que:

Numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável.

Oliveira (2018, p. 179) afirma que quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: “Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer esse destino”.

Esquemáticamente, Oliveira (2018, p. 179) responde a essa pergunta como se pode ver na figura 1.

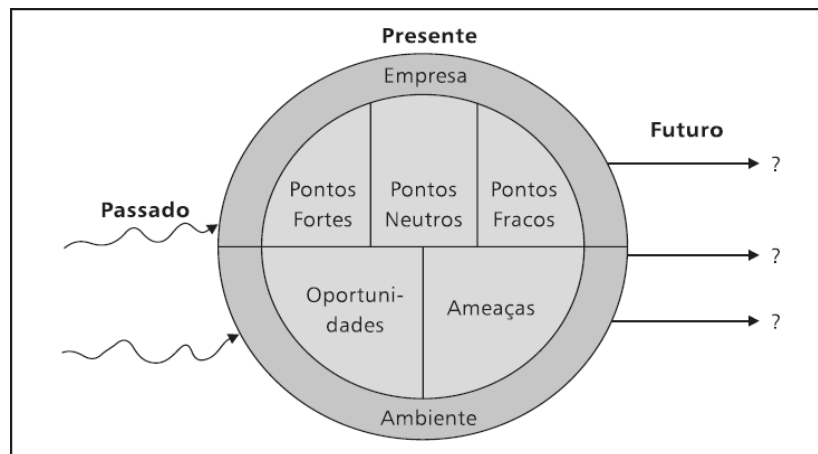


Figura 1 - Escolha de um caminho de ação pela empresa. (OLIVEIRA, 2018, p. 181)

Percebe-se que na figura 1 a empresa deve percorrer um caminho sinuoso, que pode ou não ser planejado e chegar até o presente em certo momento, e é aí que a empresa necessita ser avaliada como base para traçar um caminho futuro.

Johnson, Scholes e Wittington (2007, p. 42) afirmam que a estratégia “costuma estar relacionada com a direção de longo prazo de uma organização”, e que em sentido completo, a estratégia, “obtem vantagem em um ambiente em mudança

através da configuração de recursos e competências de atender às expectativas dos stakeholders”.

Percebe-se que na formulação de estratégias é preciso desenvolver a capacidade de ter uma visão holística, ou seja, de conceber o todo em vez de apenas parte da situação enfrentada pela organização.

Assim, a avaliação desse processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e suas oportunidades e ameaças em seu ambiente, de outro lado.

Após essa avaliação segundo Oliveira (2018, p. 181)

Devem resultar a missão, os propósitos, os cenários, a postura estratégica, a vantagem competitiva, as macroestratégias e as macropolíticas, conjunto esse que representa o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos, desafios e metas, escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento.

Nesse sentido a estratégia deve ser considerada como uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e desafiadora, pois com certeza será uma excelente ferramenta que a empresa irá utilizar para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades (OLIVEIRA, 2018).

Para Nardis (1976, p. 463) “a empresa que não define qual estratégia seguir se encontra em uma posição desvantagem, a qual, para ser mudada, requer muito tempo e dedicação permanente”.

Para Oliveira (2018, p, 181) a estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

De acordo com Oliveira (2018, p. 158)

Sejam quais forem os objetivos, desafios e metas estabelecidos, as empresas formulam estratégias para o seu alcance. Essas estratégias correspondem a

procedimentos e dispositivos que a empresa deve usufruir da maneira mais adequada possível para a sua realidade atual.

A implantação da estratégia requer o gerenciamento de inúmeras atividades. Kluyver e Pearce II (2007, p. 20) ressaltam que “deve-se gerenciar desde a aquisição e a alocação de recursos para construir competências”. Na verdade, essas atividades devem ser focadas no alinhamento dos recursos e das competências de uma organização com os requisitos de uma orientação estratégica escolhida.

Essas atividades recomendadas por Kluyver e Pearce II (2007) podem ser divididas em duas categorias: atividades direcionadas à eliminação de *gaps* de competências estratégicas e ações destinadas à manutenção do foco estratégico.

O que seria os *gaps* de competências estratégicas? Segundo Kluyver e Pearce II (2007, p. 20) significa “as diferenças significativas em competências, habilidades e recursos entre o que os consumidores exigem hoje, ou provavelmente exigirão no futuro, e o que a organização pode atualmente oferecer”.

Em outras palavras quer dizer que o alinhamento estratégico tem seu foco no preenchimento da lacuna existente entre o que é necessário para se ter sucesso no mercado e o que a empresa consegue fazer hoje.

2.2.1 Análise dos ambientes

Na elaboração do planejamento estratégico é de suma importância fazer a análise dos ambientes internos e externos, pois as mudanças ocorrem tanto internamente como externamente.

Sem dúvida, a análise dos ambientes constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a organização e é através do planejamento estratégico ser possível identificar esses fatores.

2.2.1.1. Análise externa

A análise do ambiente externo é atividade que deve ter uma atenção especial na elaboração do planejamento estratégico, pois as mudanças no ambiente econômico, tecnológico, político, sociocultural, etc. são muito dinâmicas, principalmente nos dias atuais.

Nesse sentido Kluyver e Pearce II (2007) ressalta que com o advento da globalização a interdependência entre as principais economias mundiais tem se intensificado cada vez mais aumentando a concorrência em todos os setores.

Para qualquer organização que pretende se estabelecer no mercado, necessita primordialmente realizar a análise externa. Segundo Kotler (1998, 143) “as empresas bem-sucedidas reconhecem e respondem às necessidades não atendidas e as tendências do macro ambiente”.

De acordo com Aacker (2007, p. 34) a análise externa envolve:

Um exame de elementos externos relevantes para uma organização, por isso ela deve ter um objetivo com foco na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas.

Segundo com Kluyver e Pearce II (2007, p. 37) “as mudanças no ambiente econômico, tecnológico, político e sociocultural, geralmente fogem do controle das organizações e podem ter um efeito profundo no sucesso da empresa”.

Percebe-se que são vários os setores que podem afetar a vida de uma organização, quer seja através de mudanças demográficas ou sociais, avanços tecnológicos, problemas ambientais, globalização, terceirização de serviços etc.

Por exemplo, Kotler (1998, p. 143) destaca que:

No ambiente demográfico as empresas estão interessadas no tamanho e na taxa de crescimento da população, na distribuição da faixa etária e o composto étnico, bem como os níveis educacionais e padrões de vida.

Já com relação ao aspecto econômico também deve ser levado em conta no planejamento estratégico, pois segundo Kotler (1998, p. 149) “os mercados exigem poder de compra, além de pessoas. Por isso as empresas devem prestar atenção às principais tendências nos padrões de renda e gastos em bens de consumo”.

Nesse sentido, as empresas devem considerar como oportunidade um esforço a mais e deve avaliar se realmente tem condições e/ou interesse de usufruir, pois do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça e, para reverter essa situação desagradável, o esforço terá que ser muito elevado e também criativo (OLIVEIRA, 2008).

Para Oliveira (2018, p.46) a análise do ambiente externo identifica os pontos fortes e fracos bem como os pontos neutros da empresa. “O ponto neutro que é uma nova variável podendo ser considerada como aquela que pode ser identificada pela empresa, todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco”.

Dessa forma, a análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos ou serviços versus segmentos de mercados, para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado (OLIVEIRA, 2018).

Com relação à análise dos pontos fracos e pontos fortes, Psillakis (2010, p. 449) afirma que as empresas habitualmente elaboram uma lista de quesitos a respeito dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades, e a submetem à discussão entre seus administradores. Esse método é conhecido como SWOT.

Outro fator importante que Oliveira (2018) destaca na elaboração do planejamento estratégico é a análise dos concorrentes. Para o autor, essa análise corresponde a um aspecto da etapa da análise externa, porém seu tratamento deve ser detalhado. Dessa forma o resultado final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes.

Oliveira (2018) enfatiza que na análise da concorrência deve ser adotada através de um processo de empatia, ou seja, se colocar no lugar de seu concorrente e, somente através desse procedimento será possível ter um posicionamento adequado e competitivo perante a concorrência.

Com relação à análise da concorrência, Kluyver e Pearce II (2007) afirmam que na elaboração de estratégia é importante verificar a posição relativa perante seus concorrentes e para isso os autores sugerem duas formas de posicionamento sustentável: uma vantagem competitiva baseada no menor custo de entrega e outra na capacidade de diferenciar produtos ou serviços daqueles concorrentes e de cobrar um preço premium (superior) em relação ao custo incorrido.

Os fatores ou variáveis ambientais podem ser representadas no Quadro 1.

Quadro 1- Fatores ou variáveis ambientais e alguns de seus componentes.

| Fatores ou variáveis ambientais | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|--|--|---|-------------------|--|------------------------------------|
| Componentes | Econômicas | Sociais | Políticas | Demográficas | Culturais | Legais | Tecnológicas | Ecológicas |
| | Taxa de juros | Situação socioeconômica de cada segmento da população | Monetária Tributária distribuição de renda | Densidade | Nível de alfabetização | Área tributária | Aquisição tecnológica pelo País | Nível de desenvolvimento ecológico |
| | Taxa de inflação | Situação sindical (organização, participação e ideologias), | Relações internacionais | Mobilidade | Nível de escolaridade | Área trabalhista | Desenvolvimento tecnológico no País | Índices de poluição |
| | Mercado de capitais | Situação político-partidária (organização, participação e ideologias) | Legislações existentes Legislativa (federal, estadual e municipal) | Taxa de crescimento | Estrutura educacional | Área criminalista | Transferência de tecnologia pelo País | Legislações existentes |
| | Nível do Produto Nacional Bruto (PNB) | Responsabilidade social das pessoas e das empresas | Estatização ou privatização | Composição e distribuição da população | Veículos de comunicação de massa (estrutura, níveis de audiência e de concentração) | Área comercial | Proteção de marcas e patentes | |
| | Balanco de pagamentos | | Estrutura do poder | Processo migratório | | | Velocidade das mudanças tecnológicas | |
| | Nível de reservas cambiais | | | | | | Nível de orçamento de pesquisas e desenvolvimento do País. | |
| | Nível de distribuição de rendas | | | | | | Nível de incentivos governamentais | |

Fonte: Oliveira, 2018 p. 46.

Percebe-se que as variáveis ambientais externas são muitas, entretanto de acordo com Oliveira (2018, p. 46) é fundamental para o sucesso da estratégia, que a área de atuação da empresa seja escolhida considerando o que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser ater as suas principais capacidades.

Em outras palavras Oliveira (2018) afirma não quer dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada. Pelo contrário, no caso de a empresa ter de realizar atividades em áreas em que não hajam pontos fortes, o conhecimento dessa fraqueza torna mais fácil o processo corretivo.

Após analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo é necessário fazer uma análise do ambiente interno a fim de verificar se existem competência interna através de indicadores de ameaças e oportunidades que a organização possa visualizar.

2.2.1.2. Análise do ambiente interno

As deficiências ou fraquezas da empresa e de seus produtos, por exemplo, podem afetar a satisfação do consumidor e devem ser consideradas desvantagens competitivas, desde que percebidas pelo como variáveis importantes (PSILLAKIS, 2010, p. 448).

Psillakis (2010, p. 448) cita como exemplo de forças internas:

- Criatividade de equipe;
- Velocidade na tomada de decisão;
- Recursos financeiros abundantes;
- Marca reconhecida;
- Domínio da tecnologia;
- Reconhecimento no mercado, boa imagem;

Já como exemplo de fraquezas Psillakis (2010, p. 448) destaca:

- Custos elevados;
- Administração centralizada e lenta;
- Inexistência de planejamento estratégico;
- Falta de flexibilidade;
- Prazo de entrega longos;
- Preços altos.

Percebe-se que são muitos os fatores que podem impactar no ambiente interno e esses fatores precisam serem detectados no diagnóstico estratégico que é uma fase que antecipa do planejamento estratégico propriamente dito.

Vencidas essas etapas é chegada a hora da formulação de estratégias, assim é preciso estar claro qual é a missão, visão e valores da empresa. São esses fatores que determinam quais os reais objetivos, expectativas e metas que os executivos de uma organização tem em mente e esses fatores são de suma importância na elaboração do planejamento estratégico, pois eles poderão responder aonde a

empresa quer chegar, quais as necessidades e expectativas do mercado que pretende atender.

Com relação à missão, Oliveira (2018, p. 111) afirma que essa “é a razão de ser da empresa”. É o que determina qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou, ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

Para melhor compreender o que vem a ser a missão de uma organização, Oliveira (2018, p. 111) afirma que o estabelecimento da mesma tem como ponto de partida a análise e a interpretação de algumas questões, como:

- qual a razão de ser da empresa?
- qual a natureza do (s) negócio (s) da empresa?
- quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- o que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
- quais os fatores de influência nessas vendas?
- qual o diferencial de conhecimento necessário para essas vendas?
- quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- qual o diferencial competitivo da empresa? E o de cada um dos principais concorrentes?
- qual a região de atuação da empresa?
- qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
- quais as necessidades sociais que pretende atender?
- quais as principais crenças e valores da empresa?

Em outras palavras a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa (OLIVEIRA, 2018).

Com relação à visão da empresa, Oliveira (2018, p. 66) afirma que o estabelecimento da visão da empresa deve envolver questões racionais, mas também questões emocionais, e algumas das perguntas que se deve fazer no seu estabelecimento podem ser:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para essa nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

Percebe-se que a partir das respostas dadas pelos gestores a estes questionamentos de uma organização pode-se detectar aonde os mesmos querem chegar e quais as barreiras em potenciais deverão ser superadas para alcançar os objetivos pretendidos.

Com relação aos valores, Oliveira (2018, p. 67) afirma que “esses representam um conjunto dos princípios, crenças e questões de éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para as suas principais decisões”.

Para oliveira (2018, p. 67) “pode-se afirmar que os valores se tornam mais importantes para a empresa quando a alta administração – e principalmente os acionistas – se envolve, profissional e motivacionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa”.

Após a definição da missão, visão e valores, é o momento da formulação da estratégica, que segundo Oliveira (2018, 201) é um dos aspectos mais importantes, para isso deve-se considerar, inicialmente, três aspectos:

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

2.3 SETOR VAREJISTA

Com o advento da globalização, percebe-se que comércio varejista, assim como os demais setores sofreram profundas mudanças principalmente na entrada de novos concorrentes. Segundo o Sebrae (2016, p. 5) “no início dos anos 2000 o varejo representava cerca de 6% do PIB do país e já se esperava que em 2020 chegasse a marca de 30%”.

Percebe-se então que o comércio varejista sobreviveu e sobrevive mesmo com empresas mais fortes dominando o mercado global, e mesmo assim conseguem ter um crescimento vertiginoso que deve ser considerado.

Mas quem faz parte do comércio varejista? De acordo com Kotler (1993) “o varejo é composto por várias lojas, elas apresentam diversos tipos de produtos, espaços e formas e cada empresa do varejo tem a sua forma de trabalhar”.

De acordo com o Sebrae (2016, p. 4) “o termo varejo aplica-se aos setores do comércio que vendem produtos diretamente para o consumidor final, integrando uma vasta cadeia de produtores ao dia a dia das pessoas”.

Em linhas gerais, o Sebrae (2016) subdivide este segmento de negócios nos seguintes setores:

- Combustíveis;
- Super e hipermercados;
- Tecidos e artigos de vestuário;
- Móveis e eletrodomésticos;
- Produtos farmacêuticos e artigos de perfumaria;
- Produtos agropecuários;
- Pet shops;
- Equipamentos de escritório;
- Livros, jornais e papelarias;
- Veículos;
- Materiais de construção.

O comércio varejista tem algumas vantagens sobre o setor industrial na forma de relacionamento com o cliente. No varejo, elas são independentes, e, segundo Las Casas (2006) as empresas de varejo constituem-se geralmente de apenas um estabelecimento, são proprietários ou gerentes diretos que conseguem ter contato imediato com seus consumidores.

Kotler (1998, p. 493) define o setor varejista aquele que inclui todas as atividades envolvidas de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Considerando assim um varejo ou uma loja de varejo qualquer empresa cujo volume de vendas, acontece, principalmente, através do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.

Kotler (1998, p. 493) ressalta que atualmente os consumidores podem comprar bens e serviços em uma ampla variedade de lojas e classificá-las em oito categorias a saber:

- Lojas de especialidades;
- Lojas de departamentos;
- Supermercados;
- Lojas de conviniência;
- Lojas de descontos;
- Varejos de liquidação;
- Superlojas e showrooms de catálogos.

Percebe-se que as empresas de varejo, na sua maioria, são de pequeno e médio porte, isso faz com que seja mais fácil a comunicação com o cliente e a comunicação pode ser feita de várias formas, ou seja, diretamente, por telefone, pela internet e aplicativos muito utilizados atualmente.

De acordo com o Sebrae (2016) a revolução tecnológica trazida pela internet e a telefonia móvel, aliada às inovações na logística de entrega, mudaram o contexto de compras e vendas do setor de forma substancial, limitando margens de lucro e obrigando os varejistas a inovarem na gestão do seu empreendimento para melhorar continuamente seu desempenho.

Uma abordagem que valoriza a sustentabilidade no setor pode se apresentar como um importante diferencial competitivo. Seja dando destaque a produtos sustentáveis ou utilizando o próprio estabelecimento como um showroom de soluções ambientalmente corretas, o empreendedor do setor de varejo pode se tornar um importante ator na transição de toda a sociedade para a sustentabilidade (SEBRAE, 2016, p. 4).

Kotler (1993) reforça que do mesmo modo que as indústrias decidem e se preocupam com o que vão produzir, o varejo também passa por isso. No varejo, segundo os autores, antes de entrar no mercado comercial, é preciso fazer uma análise para decidir seu público alvo e como será seu posicionamento no mercado.

Para Levy e Weitz (2000), “o varejo é um setor de grandes oportunidades. A maioria dos grandes empreendedores iniciaram suas atividades com o próprio negócio na área varejista, oferecendo produtos e serviços para os consumidores”.

Dentre as vantagens da empresa varejista, Las Casas (2006) destaca que esta tem um contato mais direto com o consumidor e o fabricante, ou seja, a empresa entra em contato com o fabricante e, assim, o mesmo desloca seus produtos até o fornecedor.

Las Casas (2006) pondera que as empresas ficarão disponíveis aos consumidores para ofertarem os produtos específicos atendendo o que o cliente precisa e procura, proporcionando dessa forma rendimento e crédito direto entre empresa e consumidor, aumentando a fidelidade e ampliando o relacionamento.

Portanto, o varejo é de grande importância para o comércio em geral, pois ele liga o nível de consumo ao nível de produção, identificando o que o cliente realmente espera de um produto ou serviço (PARENTE, 2000).

De acordo com Levy e Weitz (2000), o varejo é de grande importância para os consumidores, pois os varejistas trazem produtos e serviços para os compradores. Também é uma instituição economicamente ativa e significativa, gera renda, emprego e é um ótimo negócio para a sociedade.

Kotler (1998, p. 500) destaca que a decisão mais importante de um varejista diz respeito ao mercado-alvo. Assim, ao realizar um planejamento estratégico o administrador deve focar compradores de grande, médio ou pequeno porte de compra? Os compradores-alvos desejam variedade, sortimento profundo ou conveniência?

Percebe-se que o mercado varejista deve analisar as pessoas que fazem parte do seu mercado alvo, o que irá vender para elas, o mix de produtos oferecidos, as características físicas da loja, garantindo assim o sucesso da empresa.

2.4 MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micro e pequenas empresas no Brasil estão amparadas por legislação própria pela Constituição Federal de 1988 e Estatuto das Micro e Pequenas empresas. Pela CF/88 essas estão amparadas através dos artigos 146,170 e 179 abrem um leque de amparo legal às MPEs classificando-as, principalmente no que tange à carga tributária (BRASIL, 2004).

Já pelo Estatuto das MPEs, essas são amparadas pela Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas de 2006 que as classifica de acordo com o seu faturamento, receita operacional líquida, receita bruta, número de empregados, nível de sofisticação tecnológica, capital social e outros requisitos.

Segundo o IBGE (2003, p. 17):

Não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.).

Através de uma análise mais detalhada na legislação percebe-se que há diversos critérios adotados na classificação das MPEs, podendo ser considerados em conjunto ou de forma isolada.

Segundo o IBGE (2003, p. 18) as MPES têm as seguintes características:

- baixa intensidade de capital; - altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada; - forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; - poder decisório centralizado; - estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; - registros contábeis pouco adequados; - contratação direta de mão-de-obra; - utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; - baixo investimento em inovação tecnológica; - maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e - relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Segundo Requião (2007) as MPEs é resultado de uma política que elimina a burocracia em torno dessas empresas para proporcionar a facilidade e agilidade no funcionamento dos pequenos empreendedores. Mas, por força da lei, essas empresas precisam adotar, para efeito de identificação, sua denominação ou firma, com o uso da expressão microempresa ou então apenas a abreviatura ME.

Com todas as características acima citadas, uma das vantagens as MPEs é a capacidade de reação rápida quanto às modificações do mercado, tenacidade econômica e relações a pessoas próximas, contudo, poucas delas conseguem permanecer no mercado, e fecham suas portas rapidamente.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo estão delineadas as características da pesquisa de campo de como foi realizada a coleta, tratamento e análise dos dados, bem como os procedimentos da realização da mesma na empresa Chopp do Gauchão em Palmeira das Missões – RS.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Esse trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, pois de acordo com Martins (2008, p.10), este apresenta as principais características propostas para a construção do estudo de caso.

O estudo de caso é próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real [...]. Sustentada por uma plataforma teórica, reúne o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências[...].

Por se tratar de estudo empírico em uma Micro e Pequena Empresa em que a pesquisa foi realizada somente com alguns de seus clientes, caracteriza-se por estudo de caso, pois segundo Yin (2010, p. 39) “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Para Gil (2002, p. 62), a “pesquisa bibliográfica é aquela em que os dados são obtidos de fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com a finalidade explícita de ser lido”. Esse tipo de estudo tem a possibilidade de averiguar fatos com muito mais amplitude, do que aquela que poderia investigar mediante observação direta dos fatos.

Assim, com base principalmente nas obras dos autores Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (1996) e Cornelis A. Kluyver e John A. Pearce II (2010) e outros, foi possível fazer uma pesquisa bibliográfica sobre o tema planejamento estratégico, sendo possível elaborar diretrizes estratégicas para a empresa pesquisada.

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois segundo Santos (2007, p. 28) pois essa parte de um levantamento das características já conhecidas que compõe o fato/fenômeno/processo. “É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/processo escolhido”.

Com relação aos aspectos de dados qualitativos e quantitativos, esse trabalho baseou-se nos resultados obtidos pela pesquisa de campo, pois para Yin (2010, p.161) no estudo de caso pode-se usar:

Determinados estudos de caso podem incluir quantidades substanciais de dados quantitativos. Se esses dados forem submetidos às análises estatísticas ao mesmo tempo em que os dados qualitativos permanecem, apesar disso, centrais a todo o estudo de caso, você terá seguido, com sucesso, uma forte estratégia analítica.

Assim, com base no que afirma Yin (2010) esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso com características quali-quantitativa, pois investigou um fenômeno da vida real de uma empresa que incluiu a coleta de informações através da aplicação de um questionário junto aos clientes da empresa, que foram tabulados e transformados em números (percentuais) e analisados qualitativamente.

A pesquisa pode ser feita através de entrevistas pessoais, que segundo Nardis (2010, p.381) oportuniza ao entrevistador fazer perguntas diretamente ao entrevistado, havendo uma interação pessoal entre eles.

Assim, a entrevista formal com o proprietário da empresa ocorreu no mês de agosto de 2020 e junho de 2021, quando foi possível ter acesso à documentação, tais como relatórios mensais de compras e vendas dos últimos 6 meses.

Com relação ao método de amostragem segundo Nardis (2010, p. 386-387) este pode ser probabilísticos e não probabilísticos”. Sobre o método não probabilístico o autor cita três tipos de amostragem: conviniência, julgamento e quota.

Nesse trabalho foi optado pela amostragem por conviniência, pois segundo Nardis (2010, p. 387) nesse método cada indivíduo ou item da amostra é selecionado pela conveniência do pesquisador (por exemplo, lista de clientes cadastrados que sejam mais fácil de pesquisar).

Dessa forma a pesquisadora selecionou 40 clientes potenciais (que mais realizaram compras) na empresa Chopp do Gauchão nos últimos 6 meses do ano de 2020. A entrevista com os clientes ocorreu no mês de fevereiro de 2021 quando foi entregue a 40 clientes um formulário com questões para serem respondidas e

entregue na empresa ou que poderiam ser enviadas via Whatsapp. Do total de 40 questionários enviados ou entregues aos clientes objetos da pesquisa, teve retorno 26 entrevistas, ou seja, 14 clientes não devolveram o questionário.

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados (Gil, 2007).

Para a construção de questionário segundo Gil (2007, p. 121) consiste: “basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa”.

Inicialmente foi realizado uma entrevista estruturada com questões muito claras e previamente marcadas com horários e dias agendados junto aos proprietários, afim de coletar informações sobre a empresa, por exemplo, como estava o relacionamento com os clientes, volume de compras e vendas nos últimos 6 meses. Foi anotado relatos dos pontos fortes e pontos fracos com referência aos concorrentes.

Em seguida definiu-se por conveniência de entrevistar 40 clientes em potencial de acordo com a frequência de compra na empresa Chopp do gauchão. Foram distribuídos pessoalmente aos clientes um questionário com questões abertas e fechadas de múltipla escolha e que foram recolhidos após um prazo estipulado (15 dias), obtendo o retorno de 26 clientes. Após o recolhimento dos questionários os mesmos foram tabulados e apresentados em números (percentuais) e demonstrados através de gráficos para melhor compreensão.

3.3 COLETA TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Uma das formas da coleta da evidência no estudo de caso pode ter como fonte a documentações e entrevistas. De acordo com Yin (2010, p. 128):

A documentação pode ser uma excelente fonte de informações, devendo ser cuidadosamente usadas, pois serão essas que irão corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. Da mesma forma as entrevistas devem ser utilizadas no estudo de caso, sendo estas uma das mais importantes fontes, pois são conversas guiadas.

Em uma pesquisa também pode-se usar como fonte importante a observação direta, que segundo Yin (2010, p.136) “as observações podem variar das atividades de coleta de dados formais às informais”.

Com relação à observação, foi possível em 5 ocasiões acompanhar “in loco” as vendas e atendimento de clientes, bem com acesso à documentação interna da empresa no que se refere a relatórios de compras e vendas.

Com referência a aplicação de questionário aplicado em projeto de pesquisa, “esse pode ser composto através de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado. Também é válido para uma pesquisa de satisfação de clientes e pode ser respondido sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p.100).

Assim, foi aplicado um questionário com 7 questões abertas e fechadas, oportunizando aos clientes pesquisados manifestarem sua satisfação com relação ao produto e atendimento, bem como de apresentar sugestões ao final da entrevista.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos por meio da coleta dos dados obtidos na entrevista. Os dados foram adquiridos por meio de um questionário desenvolvido para saber, principalmente, o nível da satisfação dos clientes da empresa Chopp do Gauchão. Além disso, compreendeu-se o perfil dos clientes da empresa e dados adicionais sobre o consumo na empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização do estudo, trata-se de uma Micro Pequena Empresa familiar que atua no ramo de vendas a varejo de bebidas, especificamente chope que teve início no mês de julho de 2018. O proprietário atualmente é acadêmico no curso de Zootecnia na Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões e, portanto, não tinha experiência como empreendedor, quando iniciou o negócio.

O que levou o proprietário a investir no ramo de vendas de bebidas foi a percepção de uma lacuna e deficiência na venda de chope de outras marcas, a nível regional e, para tanto, procurou de maneira informal a preferência de marcas de bebidas (chopp) que seus amigos e conhecidos preferiam. O resultado dessa pesquisa informal foi o chope da marca “colônia” que tinha uma distribuição deficiente na região.

A empresa é considerada ainda pequena, pois para expandir seus negócios depende de mais capital e de um estudo mais aprofundado da pesquisa de mercado. Para tanto, entende o proprietário que o primeiro passo é fazer uma pesquisa junto aos atuais clientes, para verificar o grau de satisfação com relação ao produto e atendimento e a partir daí elaborar o planejamento estratégico a fim de alavancar as vendas, ampliar o mercado de atuação, corrigir possíveis falhas e acatar sugestões que poderão ser apontadas pelos clientes.

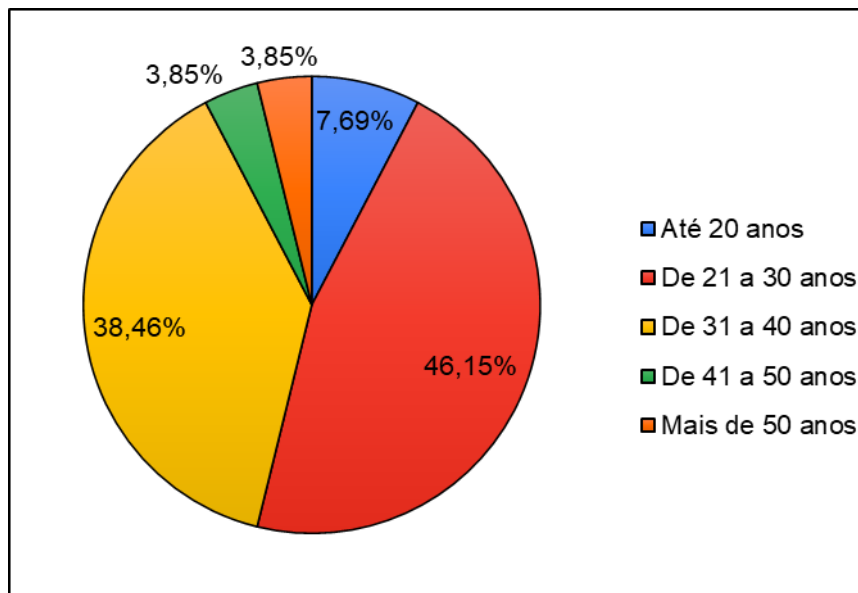
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se o perfil dos clientes da empresa Chopp do Gauchão, identificados através das questões implementadas no questionário. Para isso, perguntou-se a idade, gênero e escolaridade dos respondentes. Também é apresentados os resultados da pesquisa no que tange ao grau de satisfação dos clientes.

4.2.1 Perfil dos clientes

Foi possível compreender que a empresa Chopp do Gauchão tem um público bem variado de consumidores, mas em sua maioria, estes possuem entre 21 e 40 anos. Na Figura 2, apresenta-se os resultados dos 26 respondentes, em que 46,15% possuem de 21 a 30 anos, 38,46% possuem de 31 a 40 anos, 7,69% possuem 20 anos ou menos e os demais, 7,70%, mais de 40 anos.

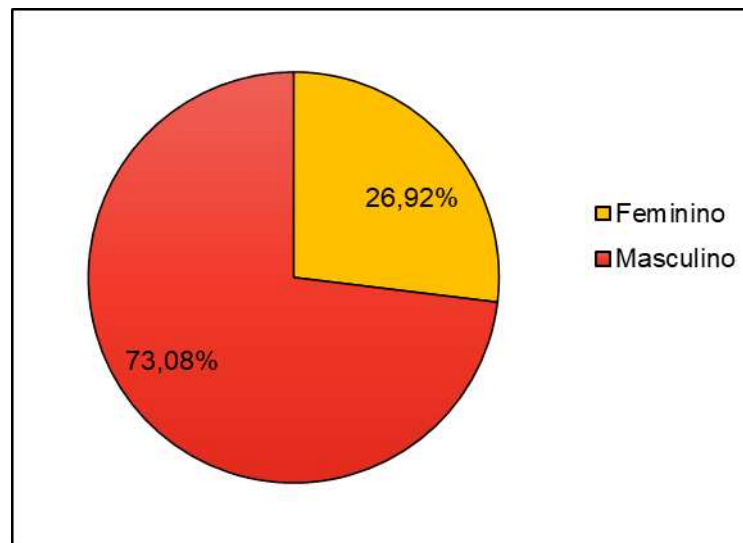
Figura 2 – Idade dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Foi perguntado também no questionário qual era o gênero dos respondentes, nota-se na Figura 3, que a maioria são do gênero masculino (73,08%), onde o restante 26,92%, são do gênero feminino. A partir disso percebe-se que o público consumidor dos produtos da respectiva empresa é em sua grande maioria homens.

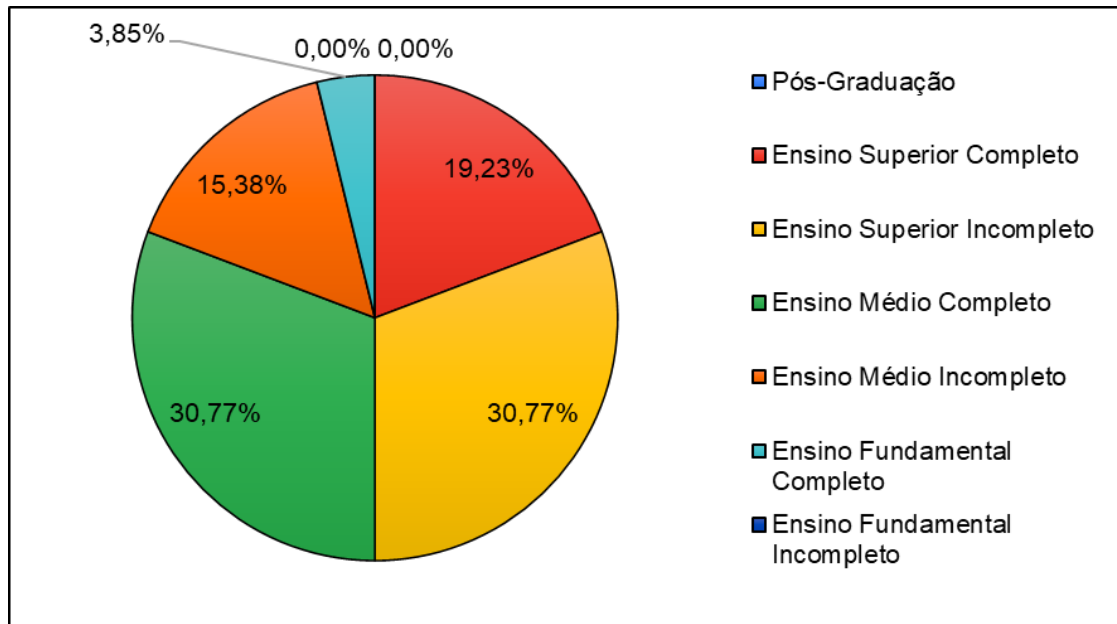
Figura 3 – Gênero dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que tange a escolaridade dos consumidores, pela Figura 4, percebe-se que a maioria afirmou, respectivamente, ter nível de ensino médio completo, totalizando 30,77% ou ensino superior incompleto (30,77%), apresentando mesmo percentual da amostra. Os demais respondentes possuem ensino superior completo (19,23%), ensino médio incompleto (15,38%) ou 3,85% que possuem ensino fundamental completo.

Figura 4 – Escolaridade dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

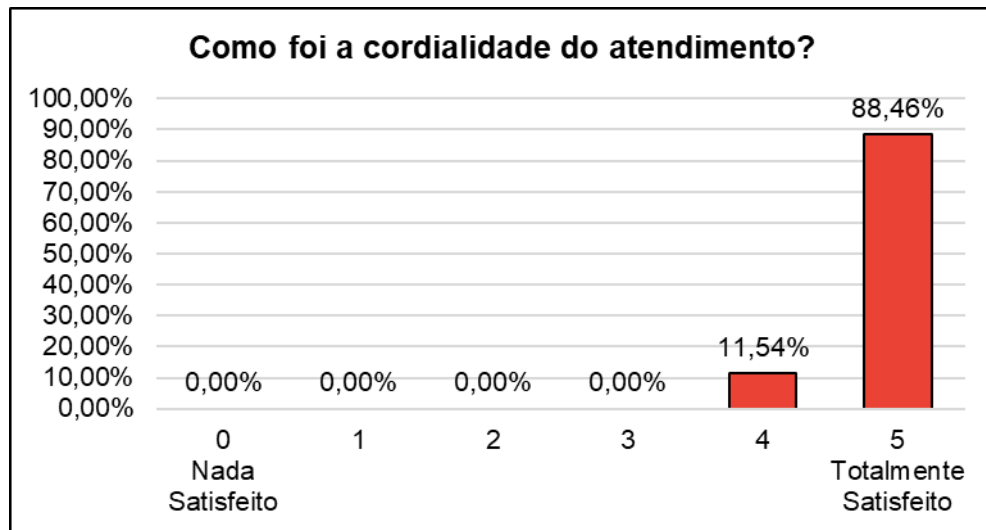
Assim, ao analisar os dados demográficos dos clientes da empresa Chopp do Gauchão, pode-se identificar que a maioria dos clientes são do sexo masculino (73,08%), com a idade entre 21 e 40 anos (84,62%) e com o nível de escolaridade de médio completo (30,77%) ou ensino superior incompleto (30,77%). Esses dados são importantes no sentido de que assim, a empresa conhece melhor seu público, sendo possível elaborar estratégias para melhor satisfazê-lo, a partir das necessidades mais específicas desse perfil.

4.2.2 Análise da Satisfação

A segunda parte do questionário foi desenvolvida para conhecer melhor a percepção dos clientes sobre a empresa, quais pontos eles estão satisfeitos ou insatisfeitos em relação a diferentes aspectos da mesma. Para isso, elaborou-se no questionário 10 afirmativas em que o cliente poderia atribuir uma nota de 0 a 5, sendo que zero estava relacionado a “nada satisfeito”, até o cinco, significando “totalmente satisfeito”.

Inicialmente foi questionado a satisfação dos clientes sobre a cordialidade do atendimento da empresa Chopp do Gaúcho. Conforme pode ser visualizado na Figura 6, 88,46% dos clientes está totalmente satisfeito com a cordialidade com que é realizado o atendimento da empresa. Outros 11,54% apresentam-se também satisfeitos.

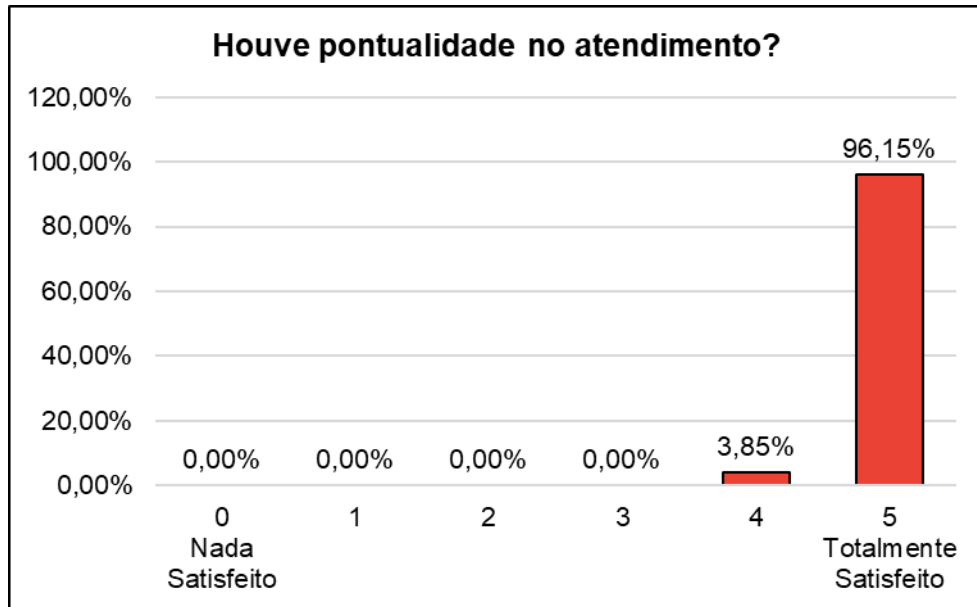
Figura 5 – Cordialidade do atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Além da cordialidade, questionou-se a satisfação quanto a pontualidade no atendimento. Pode-se compreender que novamente a maioria dos clientes estão totalmente satisfeitos (96,15%), afirmando que a empresa é pontual no atendimento prestado aos clientes. Outros 3,85% também se consideram satisfeitos, porém não atribuíram nota máxima a sua satisfação, o que pode ser observado na Figura 6.

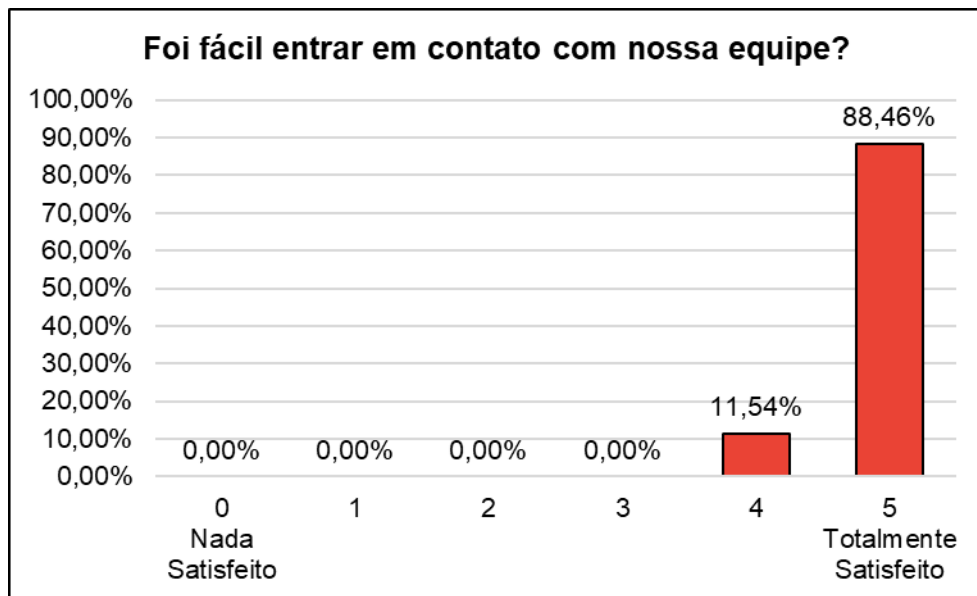
Figura 6 – Pontualidade no atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Sobre a facilidade de entrar em contato com a equipe da empresa Chopp do Gauchão, 88,46% afirmam estar totalmente satisfeitos, demonstrando que é fácil o acesso com a equipe da empresa e estão satisfeitos com a maneira que ocorre, além de outros 11,54% também confirmarem, porém não totalmente. Estes dados podem ser visualizados na Figura 7 abaixo.

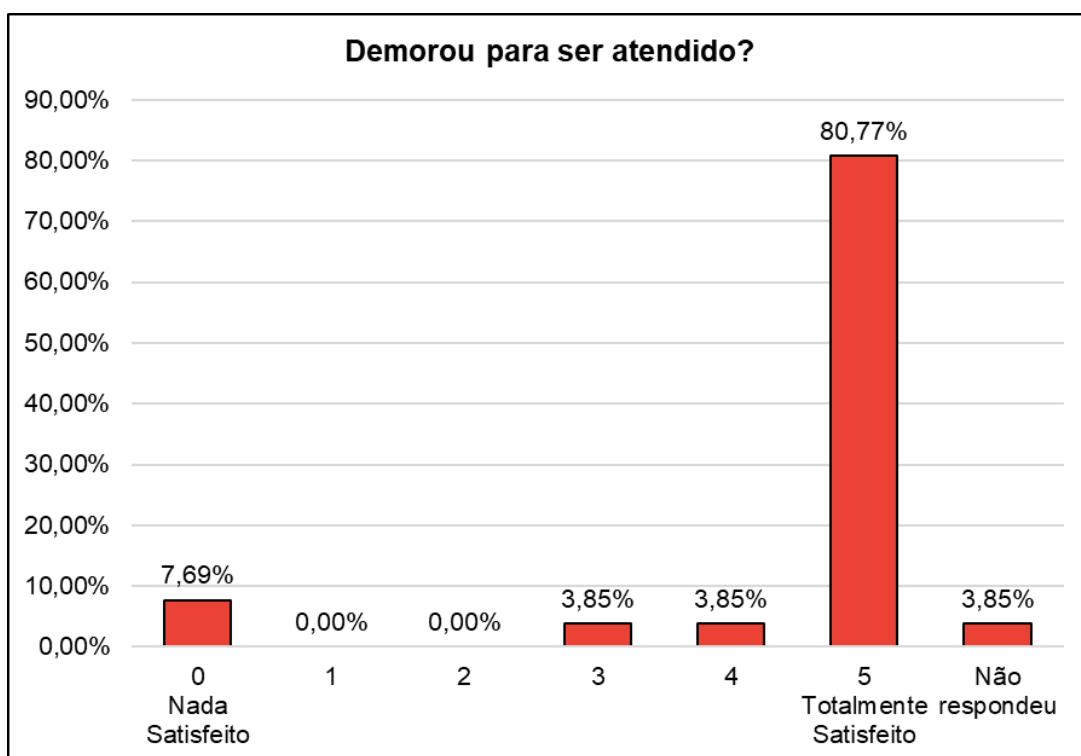
Figura 7 – Contato com a empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Também foi questionado sobre a demora em ser atendido. Como pode ser observado na Figura 8, 80,77% dos respondentes afirmaram estarem totalmente satisfeitos, demonstrando que o tempo para serem atendidos ocorre como gostariam. Para os demais clientes, 7,69% atribuíram nota 0 para este questionamento, percebendo assim que existe uma parcela de clientes que não está satisfeito com o tempo e demora do atendimento. Nesta pergunta 6,06% dos clientes optaram por não responder a afirmativa.

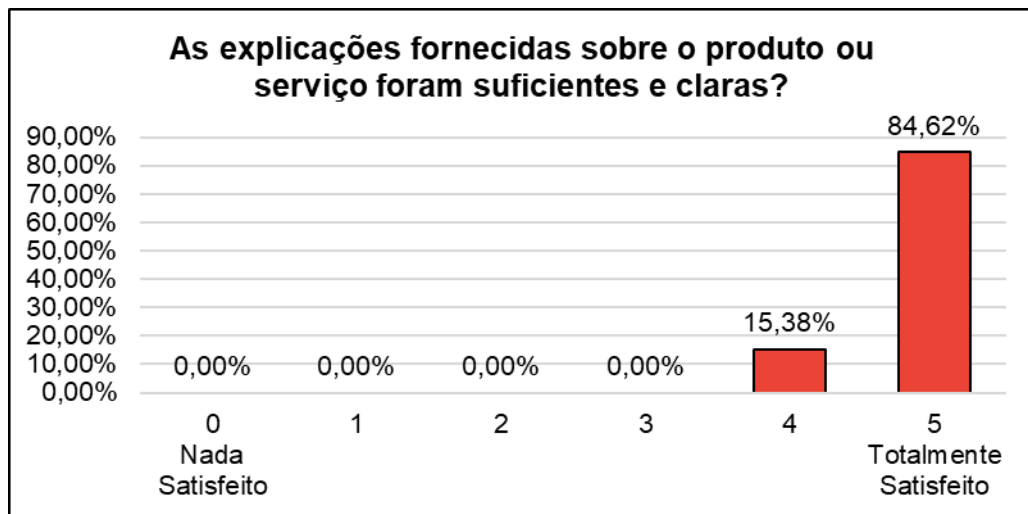
Figura 8 – Demora no atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação a afirmativa que buscava compreender a satisfação se as explicações fornecidas do produto ou serviço foram suficientes e claras, a maioria dos respondentes, 84,62%, marcaram estarem totalmente satisfeitos, seguido por outros 15,38% que também se encontram satisfeitos. Os resultados podem ser visualizados na Figura 9.

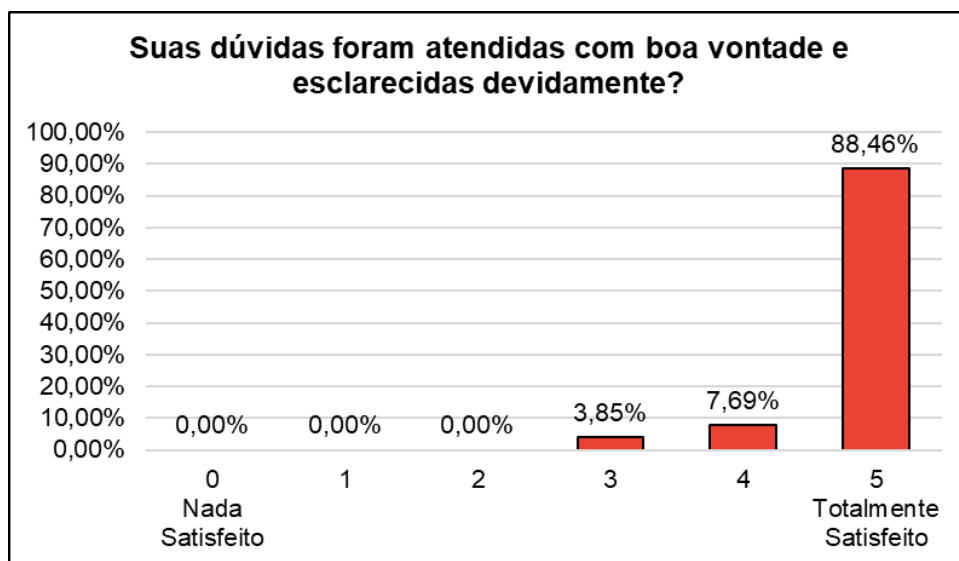
Figura 9 – Explicações sobre o produto ou serviço



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Questionou-se ainda se as dúvidas foram atendidas com boa vontade e esclarecidas devidamente pela empresa. Pode-se compreender na Figura 10 que a maioria dos clientes, ou seja, 88,46%, demonstraram total satisfação, seguido por 7,69% que também estão satisfeitos, porém em menor grau, atribuindo nota 4. Outros 3,85% estão menos satisfeitos, pois atribuíram nota 3 para a afirmação.

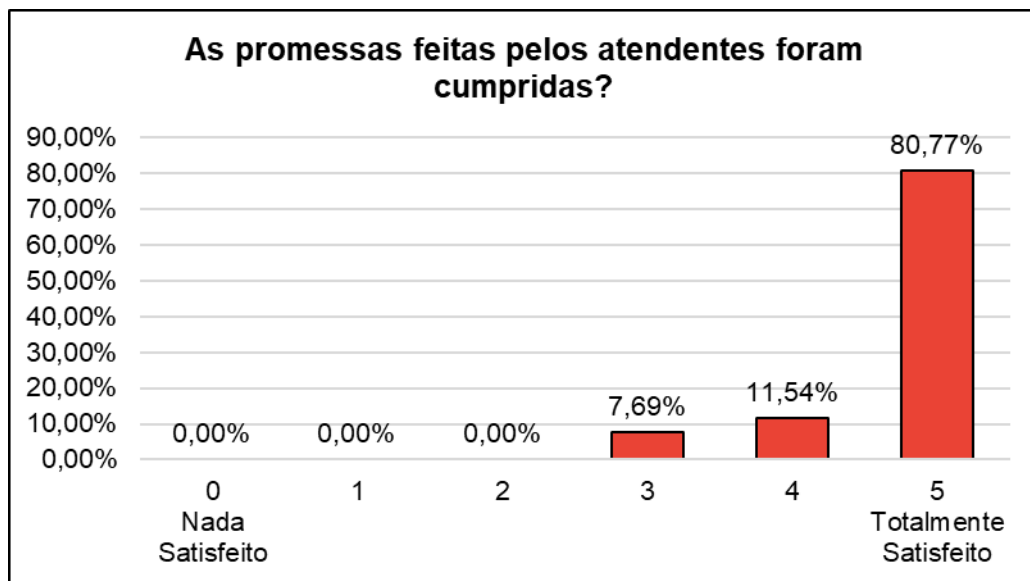
Figura 10 – Dúvidas e esclarecimentos



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao questionar se as promessas feitas pelos atendentes foram cumpridas, 80,77% dos respondentes destacaram estarem totalmente satisfeitos, atribuindo nota máxima (5) para a afirmativa. Os demais atribuíram nota 4 (11,54%) e 3 (7,69%), verificando que a maioria está satisfeita também com mais este aspecto analisado neste estudo, já que a maioria atribuiu nota máxima, como observado na Figura 11.

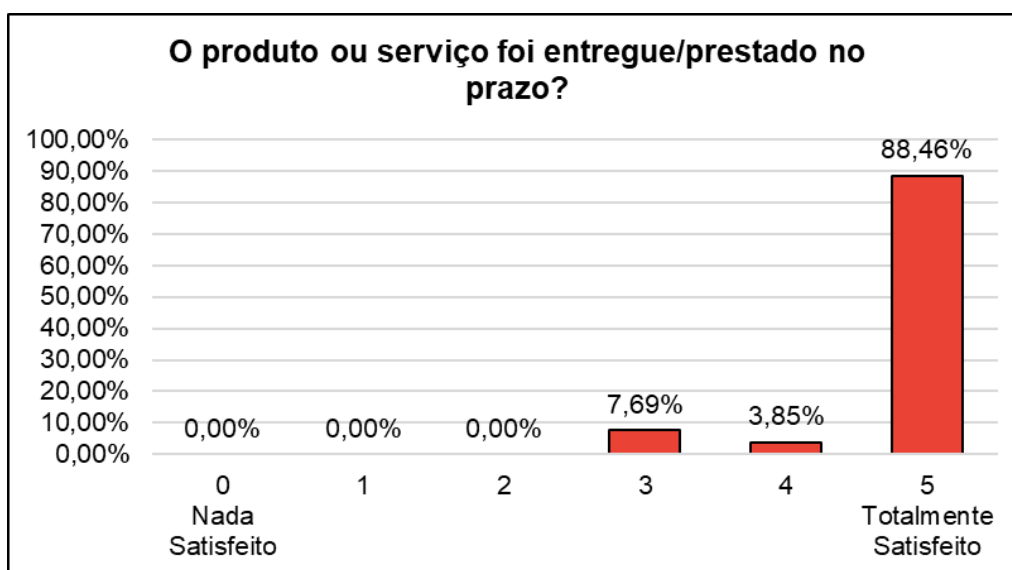
Figura 11 – Promessas dos atendentes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação a satisfação quanto ao produto ou serviço ser entregue/prestado no prazo, 88,46% dos clientes afirmaram estarem totalmente satisfeitos. Outros 7,69% atribuíram nota 3 e 3,85% nota 4, ou seja, alguns clientes possuem satisfação menor, podendo melhorar este aspecto por parte da empresa. Na Figura 12 compreende-se os dados apresentados.

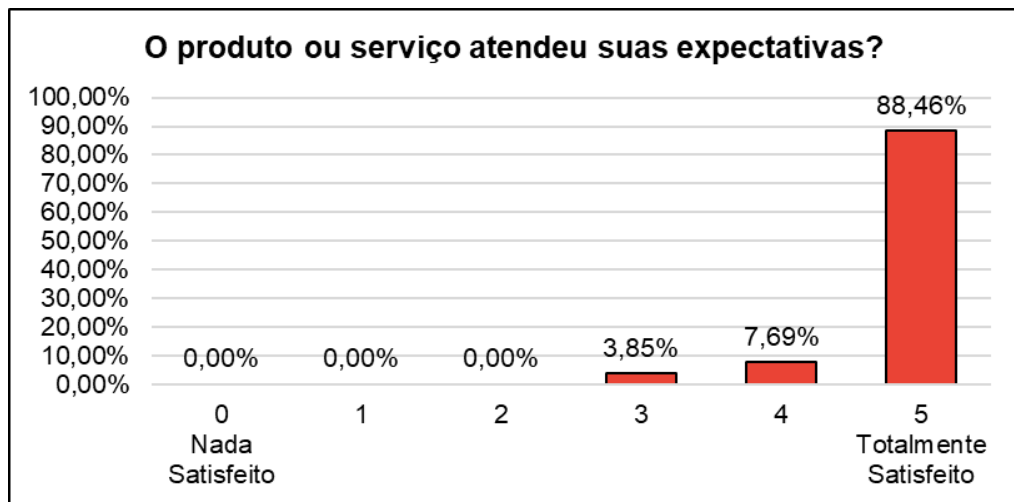
Figura 12 – Prazo de entrega/prestação do produto/serviço



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Sobre o atendimento das expectativas dos clientes com o produto ou serviço fornecido, novamente a maioria dos respondentes estão totalmente satisfeitos, sendo 88,46% que atribuíram nota 5 no questionário, assim como outros 7,69% que atribuíram nota 4. Outros 3,85% estão menos satisfeitos pois atribuíram nota 3. Estes dados podem ser visualizados na Figura 13.

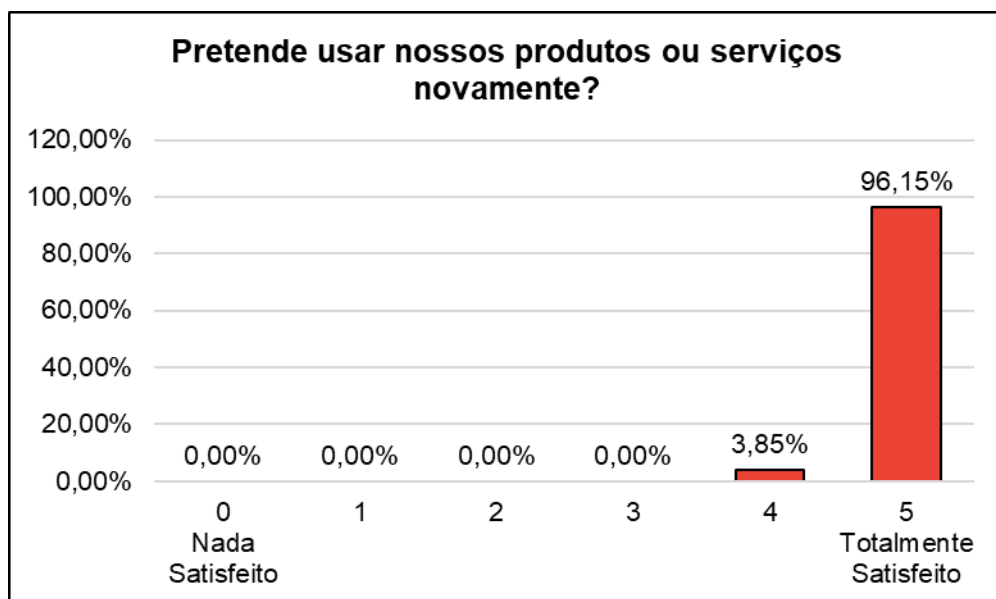
Figura 13 – Atendimento das expectativas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao final destes aspectos, questionou-se a satisfação quanto a pretensão de usar os produtos ou serviços novamente. Na Figura 14 apresenta-se os resultados, em que a maioria, 96,15% atribuíram nota máxima de 5, ou seja, estão totalmente satisfeitos e usariam novamente os produtos/serviços, assim como outros 3,85% que atribuíram nota 4. Esses resultados se fazem importantes para a empresa analisada.

Figura 14 – Pretensão de usar os produtos/serviços novamente

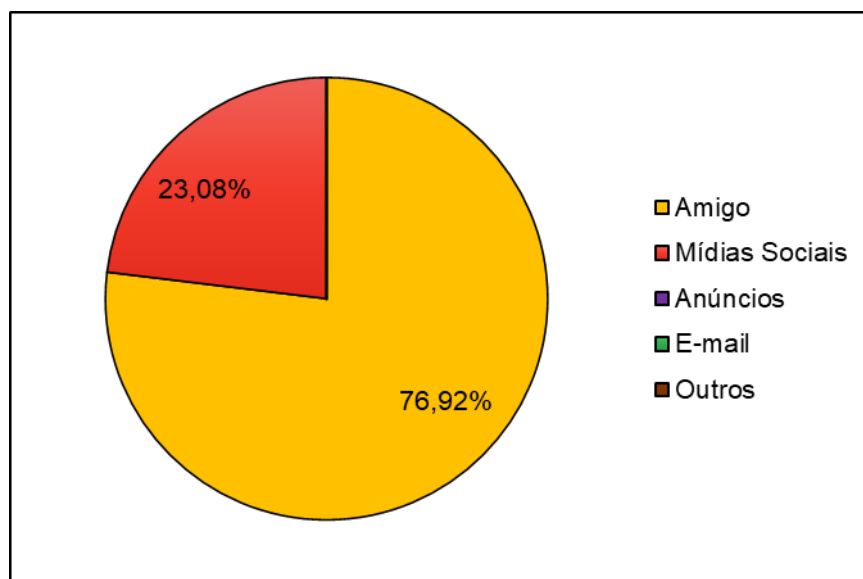


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para complementar a análise, verificou-se ainda como os clientes ficaram sabendo da empresa, a frequência com que usam os produtos ou serviços, a probabilidade de indicar a empresa e se estes gostariam de deixar alguma sugestão de melhoria para a empresa. Esses resultados podem ser compreendidos a seguir.

Em relação à forma como os clientes ficaram sabendo da empresa, nota-se que 76,92% foram por meio de amigos e 23,08% dos respondentes informaram que ficaram sabendo por meio das mídias sociais. Notou-se também que as opções de anúncios, e-mail e outros não foram escolhidas por nenhum respondente. Sendo assim, percebe-se que a empresa tem uma melhor divulgação através dos amigos e pelas mídias sociais, importante para a empresa aprimorar seus aspectos analisados para ser ainda mais indicada pelas pessoas, bem como utilizar das mídias para divulgar seus produtos e serviços, retornando em melhores resultados. Na Figura 15 é possível compreender esses resultados.

Figura 15 – Forma que os respondentes ficaram sabendo da empresa

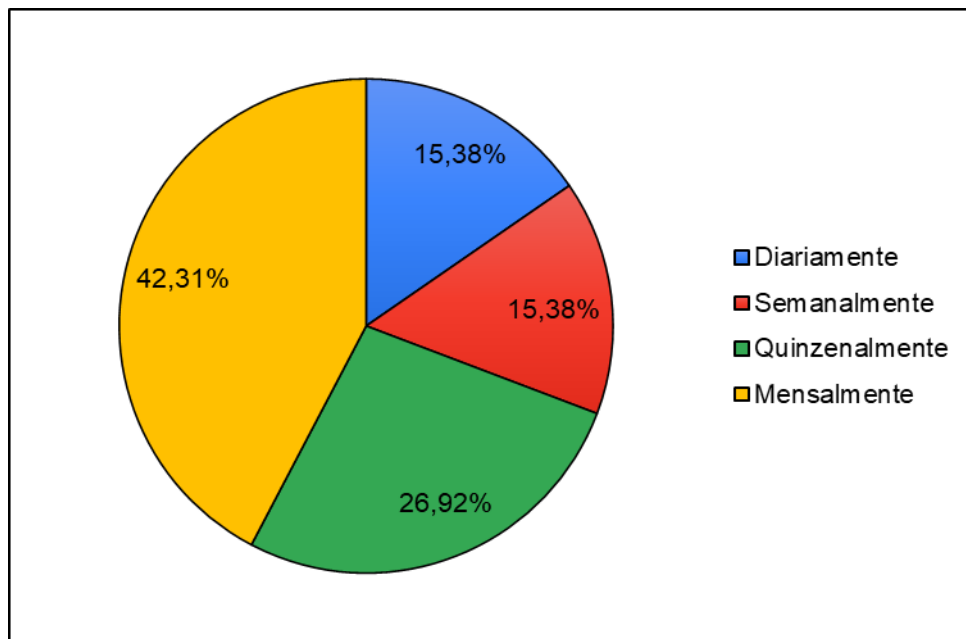


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Figura 16 pode-se identificar que as respostas foram bem diversificadas quanto a frequência que costumam utilizar/consumir os produtos/serviços da empresa. A maioria respondeu que costuma utilizar/consumir os produtos mensalmente, totalizando 42,31%. Os demais, 26,92% responderam que consomem

quinzenalmente, outros 15,38%, respectivamente, responderam que costumam comprar na empresa diariamente ou semanalmente. Nota-se que a empresa tem um fluxo tranquilo de clientes, sendo que todas as porcentagens não estão muito distantes uma das outras.

Figura 16 – Frequência com que os respondentes utilizam/consomem produtos

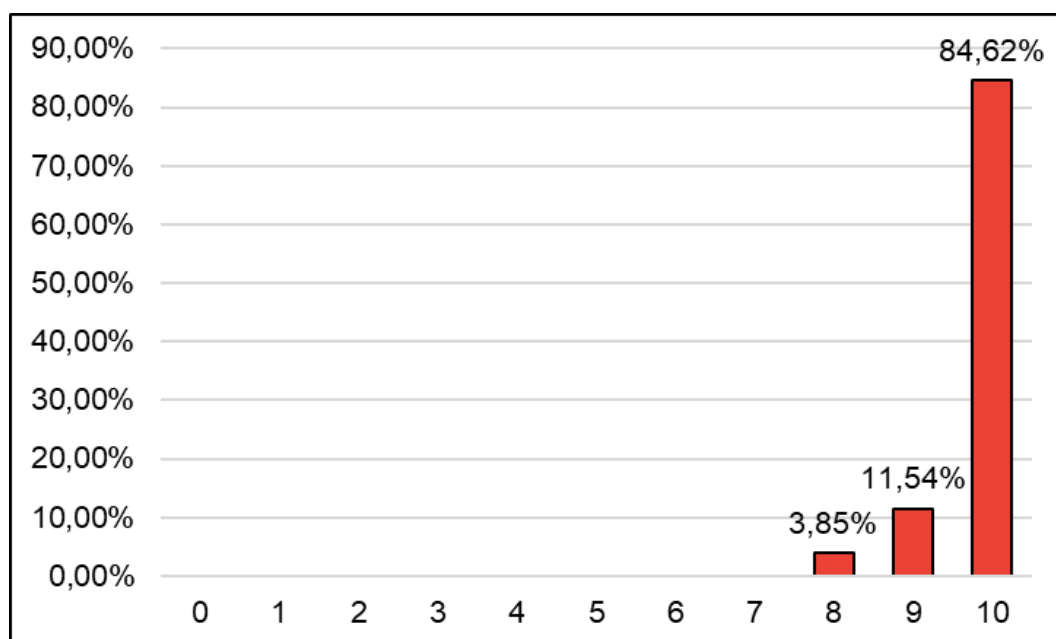


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Figura 17 mostra as respostas dos clientes da empresa Chopp do Gaúcho quando foi solicitado atribuir uma nota de 0 a 10 à empresa. É possível observar que a maioria atribuiu nota 10 em relação a sua satisfação geral com a empresa, representando assim 84,62% da amostra analisada. Em seguida, 11,54% atribuíram nota 9 e 3,85% nota 8. Já as notas de 0 a 7 não foram atribuídas, o que é um aspecto positivo para a empresa.

Com isso, é possível concluir nesta análise, que a empresa possui um vasto número de clientes considerados promotores, pois atribuíram notas 9 e 10 na avaliação (96,16%), sendo que 1 respondente (3,85%) pode ser considerado neutro, e a empresa não possui clientes detratores. Para esta análise utilizou-se como base para cálculo a ferramenta NPS (*Net Promoter Score*), sendo assim, a empresa possui um NPS de 97 considerado excelente.

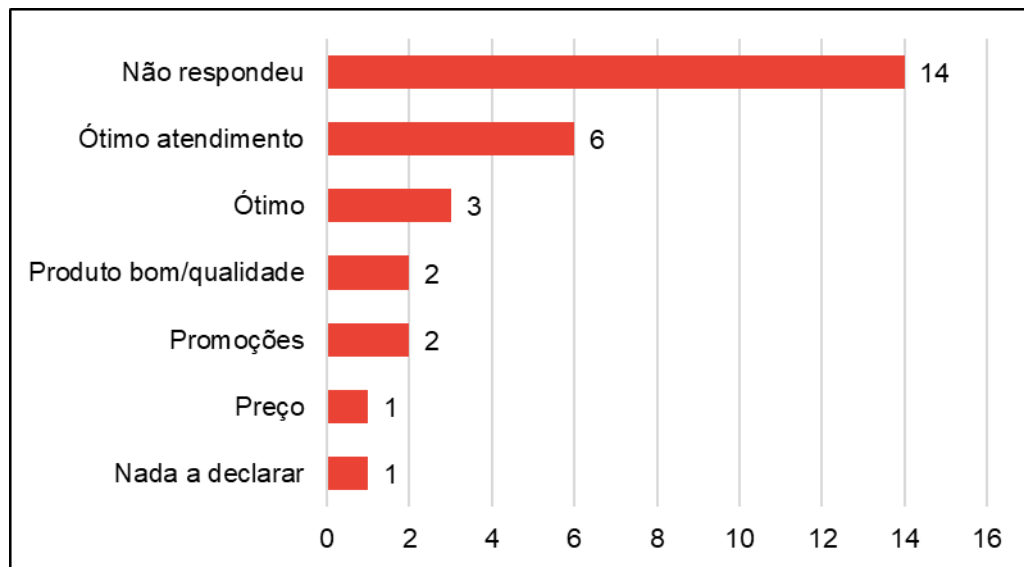
Figura 17 – Probabilidade de recomendar a empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como última pergunta do questionário foi solicitado para que os clientes deixassem uma sugestão de melhoria para a empresa. Destaca-se que essa questão não era obrigatória, assim, obteve-se 12 respostas. Alguns respondentes destacaram mais de uma sugestão. Na sua maioria (6 pessoas) os clientes disseram que a empresa possui um ótimo atendimento na empresa, outros salientaram que tudo está ótimo (3 pessoas), e outras 2 pessoas falaram sobre o produto ser bom e de qualidade. Em relação a sugestão para melhoria, 2 pessoas falaram sobre realizar promoções, e outra pessoa destacou o preço. Estes dados podem ser compreendidos na Figura 18.

Figura 18 – Sugestões para a empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ainda sobre essa pergunta, dentre os 26 respondentes, 14 não responderam à pergunta, ou seja, não sugeriram nenhuma melhoria para a empresa. Os demais respondentes, 12 pessoas, comentaram alguma sugestão para a empresa, mas em sua maioria fizeram alguns elogios, sendo importante de se considerar, aspecto positivo para a empresa. Com isso, a empresa Chopp do Gauchão pode utilizar de seus aspectos positivos para melhorar ainda mais seus resultados, atraindo novos clientes e principalmente satisfazendo totalmente aqueles que já conhecem e compram produtos ou serviços da empresa.

4.3 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A elaboração de diretrizes estratégicas deve ser realizada após a realização de um diagnóstico da situação atual da empresa e saber para onde a mesma pretende ir. Após essa atividade, é possível com base em fatos passados e presentes elaborar diretrizes estratégicas para a empresa.

4.3.1 Diagnóstico da empresa Chopp do Gauchão

Com base nas informações informais com o proprietário da empresa, as vendas tiveram uma queda acentuada a partir do mês de março de 2019, ocasionadas pelo efeito da pandemia Covid -19, para isso precisou se re-inventar, procurando divulgar a empresa e seus produtos através da internet quer seja instagran, facebook ou whatsapp.

Foi observado a concorrência e percebeu-se que as vendas dessas também haviam caído drasticamente, principalmente com o fechamento de bares e restaurantes que ficaram impedidos por lei de abrirem seus estabelecimentos, pois estariam permitindo aglomerações de pessoas, o que era proibido por lei.

Da mesma forma as festas particulares, de aniversários, casamentos e outros, também deixaram de serem realizadas, pois ficaram impedidos por lei para a realização de tais eventos, e isso afetou nas vendas de bebidas, que segundo o gestor da empresa, nesse período de pandemia, as vendas chegaram a caírem em torno de 70%, só voltando a reagir a partir de março de 2021 com uma leve recuperação. Atualmente fazendo um comparativo com os meses de 2019, as vendas ainda estão com uma queda de vendas em torno de 30%.

A partir desse diagnóstico, foram revistas a missão, a visão e os princípios e valores da empresa, ou seja, saber qual foi a finalidade, o propósito ou motivo pelo qual a empresa foi criada? (Missão); o que a empresa desejava alcançar em determinado prazo ou tempo? (Visão); e, quais foram os princípios e valores e ideias fundamentais em torno das quais a empresa foi construída?

Em conversa informal com o proprietário a missão da proposta de abrir a empresa foi de “fornecer” um produto diferenciado, de qualidade e com um atendimento de excelência aos seus clientes. Com relação à visão, segundo o proprietário foi de ser reconhecida nos próximos três anos como a melhor fornecedora de chope da região, com produtos de qualidade e eficiência na entrega. E, por último com relação aos princípios e valores, segundo o gestor da empresa foi focado na qualidade, honestidade, ética e respeito pelo consumidor.

4.3.2 Proposta para elaboração das diretrizes estratégicas

Como proposta para a elaboração de diretrizes estratégicas, sugere-se que os gestores da empresa Chopp do Gauchão respondam as seguintes questões: Qual a missão, visão e valores e crenças da empresa?

Com relação à missão foi sugerido junto a seu proprietário para que seja realizado um momento de reflexão e questionar: porque a empresa existe e qual o benefício que ela trás a seus clientes.

Após essa reflexão deve-se rever a missão que foi formalizada a partir daquilo que se propôs quando da instalação da empresa, criando dessa forma um modelo e uma missão a cumprir, como por exemplo: “fornecer um produto diferenciado, de qualidade e com um atendimento de excelência aos seus clientes”.

Com relação à visão, a empresa tinha “sonho” quando iniciou suas atividades que era a de “ser reconhecida nos próximos anos como a melhor fornecedora de chope da região, com produtos de qualidade e eficiência na entrega”.

Essa visão não foi completamente atingida. Segundo o proprietário, isso foi consequência mais em função dos efeitos na queda das vendas, causados pela pandemia Covid – 19 que acabou modificando todo o planejamento previsto, as vendas caíram substancialmente por vários motivos (proibição de aglomerações e medo dos clientes que ficaram em casa isolados).

E, por último com relação aos princípios e valores, segundo o gestor da empresa, essa continuará focada na qualidade, honestidade, ética e respeito pelo consumidor.

Diante dessa realidade caberá ao gestor definir: Qual será estratégia mais eficaz diante desse novo cenário sócio econômico para alavancar as vendas; qual estratégia o negócio deverá fazer para atender os objetivos ao que foi desejado no início do investimento e que estratégias deverá fazer para enfrentar a concorrência.

Nesse sentido, sugere-se fazer uma pesquisa de mercado na região para ampliar seus negócios, bem como procurar algum nicho específico para ampliar o número de clientes.

Com relação às ameaças internas e externas, sugerimos aos gestores que em função da retomada da economia pós Covid - 19, a empresa deve estar preparada para ampliar suas vendas. Para isso deve rever a sua logística de entrega dos produtos comercializados, ampliar a área de estoque e distribuição.

A empresa também necessita ter uma “saúde financeira” boa a fim de comprar em quantidades suficientes para manter um giro de estoque aceitável, aproveitando as promoções dos fornecedores e dessa forma fazer promoções para seus clientes.

Com relação às ameaças, sugere-se que os gestores acompanhem os índices econômicos do país (inflação, juros, PIB) pois de uma forma ou de outra afeta direta e indiretamente na empresa.

Sugere-se também que a empresa faça uso das redes sociais (Instagram, Facebook, Whatsapp) para divulgar seus produtos e ter uma proximidade maior com seus clientes aumentando assim seus contatos e posicionando o produto e empresa.

Resumidamente os gestores tem que analisar cada fator ou variável do ambiental (econômica, sociais, políticas, culturais, legais, tecnológicas e ecológicas), pois em cada um desses fatores pode apresentar ameaças ou oportunidades e isso deve servir como riscos ou oportunidades no negócio.

Na verdade, são muitos os questionamentos que os gestores devem fazer, pois, somente assim poderão avaliar e manter um sistema de informação a respeito dos resultados apresentados pelas estratégias anteriores, com relação aos objetivos, desafios e metas estabelecidos desde o início da constituição da empresa.

Percebe-se que a formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente.

Entretanto é preciso ficar claro para os gestores do negócio que: a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os gestores administrativos tomam decisões significativas para seu futuro, lançando novas ideias sobre o horizonte estratégico da empresa.

Assim, a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade, sendo que algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas que surgem involuntariamente (como é o caso da pandemia Covid-19) aos gestores, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso, ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas.

Partindo do princípio que os problemas surgem e muitas vezes estes não são resolvidos apenas em termos de percepção, mas também de exigências e pressões, cabe aos gestores nesse momento fazer um diagnóstico completo e com base nos resultados elaborar um planejamento estratégico para ser aplicado no ano de 2022.

Assim, o sucesso de efetivar as diretrizes estratégicas será necessário determinar como estas serão alcançadas, levando em conta as atividades e recursos essenciais e disponíveis da empresa.

Diante do exposto, sugere-se futuramente a elaboração um planejamento estratégico para a empresa a ser executado no ano de 2022.

4.4 FACILIDADES E DIFICULDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EM PERÍODO DE COVID – 19

Para a realização desse trabalho ocorreram algumas dificuldades tais como: houve dificuldade em contatar diretamente os proprietários e clientes para a realização da pesquisa do por causa isolamento social causado pela pandemia Covid-19.

Também foi encontrado alguma dificuldade para a realização da pesquisa bibliográfica, sobre o tema diretrizes estratégicas, pois é limitado o número de obras na biblioteca do campus da UFSM em Palmeira das Missões, além de que algumas obras encontradas são de edições antigas, ou somente através de e-books.

Outra dificuldade foi o acesso à biblioteca, pois em função da pandemia Covid - 19, foi difícil conciliar horários disponíveis para realizar a pesquisa e selecionar obras para realizar o referencial teórico.

Como facilidade na elaboração desse trabalho, graças ao aprendizado nesse tempo de faculdade foi possível colocar em prática tudo aquilo que foi aprendido, principalmente na gestão de empresas, principalmente nos temas de planejamento estratégico e elaboração de estratégias para aplicação nas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento em que o mundo dos negócios passa por profunda crise econômica em função de uma pandemia do Covid -19 afetando as empresas de todos os setores, e mais principalmente àquelas que vinham tendo problemas de sobrevivência, nada melhor que realizar um trabalho de voltado ao pensamento de desenvolvimento de diretrizes estratégicas, pois é através desse que a organização pode vislumbrar novos horizontes, inovando ou adaptando-se ao novo momento.

Sendo assim, percebe-se a elaboração de diretrizes estratégicas passa a ser visto com mais seriedade pelos gestores, pois é através dessas que se pode obter melhores resultados.

De acordo com o que foi apresentado ao longo do desenvolvimento desse trabalho, o objetivo geral da pesquisa que foi desenvolver diretrizes estratégicas para a empresa Chopp Gauchão a fim de alavancar as suas vendas, foi contemplado na apresentação e discussão dos resultados no capítulo 4.

Com relação aos objetivos específicos pesquisa bibliográfica foi desenvolvida no referencial teórico no capítulo 2. A pesquisa de satisfação realizada com clientes é apresentada através de análises no capítulo 4.

Com relação ao item comparação dos resultados obtidos e análise assertivas teóricas da literatura científica sobre o tema de diretrizes estratégias, estão dispostos na proposta de elaboração de diretrizes estratégicas no subitem 4.3 do capítulo 4.

A declaração de valores, missão e visão da organização a partir da análise dos ambientes externos e internos da empresa, concorrência e pesquisa realizada junto aos clientes, foi revista e sugeridas algumas modificações junto do proprietário e com base nos clientes respondentes e literatura pesquisada que estão descritas no subitem 4.3.2 do capítulo 4.

Registra-se que através deste estudo observou-se a necessidade de as organizações realizarem um diagnóstico e elaborarem diretrizes estratégicas a fim de permanecerem no mercado, enfrentar a concorrência ampliar a carteira de clientes e de se inovar diante da nova realidade econômica, social por que passa o mundo dos negócios, principalmente nesse momento de incerteza em função dos efeitos da pandemia Covid-19, mudança de governo, reforma tributária.

Assim, a elaboração de estratégia quando bem utilizada permiti que resultados positivos sejam alcançados, aproximando o gestor de seus clientes e fornecedores,

bem como observar a concorrência que a cada dia está mais acirrada e clientes mais exigentes. Para isso, faz-se necessário que o gestor efetive ações estratégicas a fim de permitir que a organização se mantenha no mercado fidelizando cada vez mais os seus clientes, fornecendo produtos de qualidade e trabalhando com ética.

Por tratar-se de uma empresa nova no mercado acredita-se que esse trabalho poderá auxiliar os gestores da empresa Chopp do Gauchão para incrementar suas vendas, conhecer as necessidades de seus clientes, conhecer seus concorrentes, ampliar o mercado de atuação, rever a missão, visão e valores da empresa.

Como acadêmica do curso de Administração espero que possa ter contribuído tanto para a empresa, como para futuros estudos sobre o tema abordado, lembrando que os resultados dessa pesquisa não se esgotam aqui e poderá ser objeto de futuros estudos, pois o tema é interessante e de muita importância para os gestores empresariais, principalmente as MPEs.

REFERÊNCIAS

- AAEKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2007.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL, **Constituição da República Federal do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. 33ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DIAS, Sérgio Roberto (coord.) **Marketing**: estratégia e valor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007
- HARTMANN, Luiz Fernando. **Gerenciamento total**. 4ª Ed. Lageado: Grafocem, 1998.
- IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 /** Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- JOHSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporative**. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2007.
- JONES, Victória. **Gestão de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KLUYVER, Cornelis A. e PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5 eds. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**: transporte, administração de materiais e distribuição física. 4 eds.. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. Tradução Erika Suzuki, revisão técnica José Ernesto Gonçalves, José Bento do Amaral Júnior. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso:** uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de contabilidade e organizações, São Paulo, v.2, n.2, p. 8-18, jan. /abr., 2008.

NARDIS, Shidosi Graziano. **Gestão de Marketing.** Coord. Sérgio Roberto Dias. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 1986.

_____, de, OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2018.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica:** textos e casos práticos com solução. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARENTE, Juracy. **Varejo do Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PSILLAKIS, Homero Miguel. **Gestão de Marketing.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Curso de Direito Comercial.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **METODOLOGIA CIENTÍFICA:** A construção do conhecimento. Rio de Janeiro: Iamparina, 2007.

SEBRAE. **Minha Empresa Sustentável:** Comércio Varejista. Centro de Sustentabilidade: Cuiabá – MT, 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANONE, Eliane. **Planejamento Estratégico:** marketing. São Paulo, Pearson Prentice, 2009

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) da aluna Elen das Chagas Dalla Valle, do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Campus de Palmeira das Missões. E, tem por objetivo, identificar o nível de satisfação dos clientes da empresa Chopp do Gaúcho. Para que, a partir dos resultados a empresa possa melhor atendê-los. Não é necessário se identificar.

1- Idade: _____

2- Sexo: () M () F

3- Escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação

4- Dê uma nota de **0** a **5**, em que a nota mínima significa “nada satisfeito” e a nota máxima significa “totalmente satisfeito”:

| | |
|--|--|
| Como foi a cordialidade do atendimento? | |
| Houve pontualidade no atendimento? | |
| Foi fácil entrar em contato com nossa equipe? | |
| Demorou para ser atendido? | |
| As explicações fornecidas sobre o produto ou serviço foram suficientes e claras? | |
| Suas dúvidas foram atendidas com boa vontade e esclarecidas devidamente? | |
| As promessas feitas pelos atendentes foram cumpridas? | |
| O produto ou serviço foi entregue/prestado no prazo? | |
| O produto ou serviço atendeu suas expectativas? | |
| Pretende usar nossos produtos ou serviços novamente? | |

5- De qual forma ficou sabendo sobre a empresa?

- amigo
- anúncios
- mídias Sociais
- E-mail
- outros

6- Com que frequência você costuma utilizar/consumir nosso produto?

- diariamente
- semanalmente
- quinzenalmente
- mensalmente

7- Assinale na escala abaixo qual a probabilidade de recomendar nossa empresa para um amigo:

NENHUM POUCO PROVÁVEL

EXTREMAMENTE PROVÁVEL

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

8- Deixe-nos sugestões para melhorar nosso atendimento ou produto?