

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA VAREJISTA DE
MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS**

JÚLIO CÉSAR CARVALHO DE OLIVEIRA

RUBIATABA-GO
2019

JÚLIO CÉSAR CARVALHO DE OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA VAREJISTA DE
MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade Evangélica de Rubiataba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Me. Francinaldo Soares de Paula

RUBIATABA-GO

2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA VAREJISTA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS

Monografia apresentada a Faculdade Evangélica de Rubiataba, como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração de Empresas sob a orientação do professor Me. Francinaldo Soares de Paula.

BANCA EXAMINADORA EM _____ / _____ / _____

Me. Francinaldo Soares de Paula
Orientador
Professor da Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof^o. M.a Maura Sousa Silva de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof^o. M.a Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha
Professor da Faculdade Evangélica de Rubiataba

RUBIATABA-GO
2019

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, por sempre me apoiarem nos meus estudos e por sempre me ajudarem a alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

À toda equipe Lojas Centro, que contribuiu de forma satisfatória para o desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a importância de um planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte, trata-se de um processo que faz com que a empresa analise o seu ambiente externo e interno, assim, sendo capaz de traçar planos para alcançar seus objetivos e assim identificar na empresa qual foi objeto de estudo necessita de um aprimoramento em seu planejamento. O planejamento estratégico passa a ter uma importância maior principalmente agora, quando a humanidade evolui de forma extremamente rápida e é capaz de mudar todos nossos hábitos, fazendo com que algumas práticas adotadas por empresas se tornem ultrapassadas. Se preparar e prever mudanças é uma das funções do planejamento estratégico, evitando assim a decadência das organizações que adotam essa ferramenta em sua gestão. O objeto de estudo foi a varejista Lojas Centro, a mesma faz um planejamento estratégico informalmente, e possui capacidade de gerar mais resultados se adotar um modelo mais robusto e detalhado, sendo necessário fazer pesquisas de mercado e entre outros fatores que possam enriquecer o conteúdo de informações da empresa. Foi destacada no decorrer da pesquisa a importância de ter missão, visão e valores bem definidos e divulgados para todos da organização, para que assim todos possam olhar para o plano da empresa com os mesmos olhos. A metodologia utilizada para realizar a pesquisa foi a descritiva e a pesquisa de campo, onde foi realizada uma entrevista com funcionários da empresa para levantar informações.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; missão, visão, valores; gestão; estratégia.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the importance of strategic planning in a small company, it is a process that makes the company analyze its external and internal environment, thus being able to draw up plans to reach its goals. and thus identify if the company which was the object of study needs an improvement in its planning. Strategic planning is becoming more important especially now, when humanity evolves extremely rapidly and is able to change all our habits, causing some practices adopted by companies to become outdated. Preparing and predicting change is one of the functions of strategic planning, thus preventing the decay of organizations that adopt this tool in their management. The object of study was the retailer Lojas Centro, which makes a strategic planning informally, and is able to generate more results if it adopts a more robust and detailed model, being necessary to do market research and among other factors that can enrich the content of Company information. It was highlighted during the research the importance of having well-defined mission, vision and values disclosed to everyone in the organization, so that everyone can look at the company's plan with the same eyes. The methodology used to conduct the research was descriptive and field research, where an interview was conducted with company employees to gather information.

KEY WORDS: Strategic planning; mission vision values; management; strategy.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Modelo de Análise SWOT..... | 15 |
| Figura 2: Fachada da primeira Lojas Centro, no município de Rubiataba - GO..... | 18 |
| Figura 3: Fachada antiga da Lojas Centro do município de Nerópolis - GO..... | 19 |
| Figura 4: Fachada da Lojas Centro em Nerópolis - GO, em uma área maior e com estrutura mais moderna..... | 19 |
| Figura 5: Fachada da Lojas Centro no município de Jaraguá - GO..... | 20 |
| Figura 6: Quadro de Análise SWOT da Lojas Centro..... | 23 |
| Figura 7: Indicador de meta de vendas..... | 27 |
| Figura 8: Planejamento da Lojas Centro para os anos de 2019 e 2020..... | 29 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 8 |
| 1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E APLICAÇÕES | 10 |
| 1.1. Conceitos Fundamentais | 10 |
| 1.1.1 Conceito de Planejamento | 10 |
| 1.1.2 Conceito de Estratégia | 11 |
| 1.1.3 Processo de Planejamento Estratégico | 12 |
| 1.2. Negócio, missão e visão estratégica | 12 |
| 1.2.1 Definições de negócio | 12 |
| 1.2.2 Identificação da missão | 13 |
| 1.2.3 Visão estratégica | 13 |
| 1.3. Planejando estrategicamente | 14 |
| 1.3.1 Análise SWOT | 14 |
| 1.3.2 Modelo das cinco forças de Porter | 15 |
| 1.3.3 Posicionamento estratégico | 16 |
| 2. METODOLOGIA | 17 |
| 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO | 18 |
| 3.1. Descrição geral da empresa | 18 |
| 3.1.1. Histórico | 18 |
| 3.1.2. Área de atuação | 20 |
| 3.1.3. Concorrentes | 21 |
| 3.1.4. Clientes | 21 |
| 3.1.5. Missão | 21 |
| 3.1.6. Visão | 21 |
| 3.1.7. Valores | 21 |
| 3.1.8. Análise <i>SWOT</i> | 22 |
| 3.2. Entrevista com o proprietário da empresa | 30 |
| 3.3. Entrevista com o gerente administrativo | 30 |
| 3.4. Entrevista com o gerente comercial | 31 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 32 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 33 |
| APÊNDICE I: ROTEIRO DE ENTREVISTAS | 35 |

INTRODUÇÃO

Ser competitivo é um dos principais pilares para se manter no mercado, e existem diversas ferramentas para fazer com que as empresas consigam atingir esse objetivo. O presente trabalho irá detalhar mais sobre o planejamento estratégico, que é uma ferramenta que busca melhorar o desempenho e melhorar resultados de uma organização. O planejamento pode ser universal e realizado de formas parecidas ou iguais por algumas empresas, mas a estratégia sempre será única, pois cada empresa possui suas particularidades que impactam de forma direta ou indireta na formação de cada plano que será seguido.

Em um planejamento estratégico se analisa todos os ambientes que a empresa está inserida, analisando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em cada um deles, para então a partir daí ter informações concretas para a tomada de decisões.

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar a importância de um planejamento estratégico na varejista Lojas Centro, que atua no mercado há vinte e dois anos e possui sua sede localizada em Rubiataba-GO. Foi levantado como problema se a empresa necessita de aprimorar o seu planejamento estratégico e notou-se que a mesma poderia ser capaz de realizá-lo de forma mais profissional e obter melhores resultados. Os objetivos específicos foram identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa, bem como a importância do planejamento estratégico e de que forma ele é feito dentro da empresa.

A justificativa para a realização do presente trabalho é a importância de o administrador conhecer na prática o planejamento estratégico, identificando as necessidades da empresa para estabelecer metas de forma técnica, tornando-as possíveis de serem alcançadas. Na administração de empresas esse processo é fundamental, pois permite vislumbrar cenários futuros com maior precisão, evitando emprego de recursos desnecessários para o alcance das metas. Para o pesquisador a pesquisa justifica-se pelo fato de que a empresa estudada tem a visão de dobrar o seu faturamento em apenas dois anos, portanto, a observação participativa e a identificação de ameaças e oportunidades são essenciais para traçar estratégias que possibilitem que essa visão se torne realidade.

A metodologia utilizada para a construção do presente trabalho foi a pesquisa descritiva e pesquisa de campo, com a finalidade de analisar a importância do planejamento estratégico em uma varejista de móveis e eletrodomésticos. Na pesquisa de campo foi realizada entrevista com funcionários da empresa.

O trabalho está estruturado em dois capítulos, da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresenta a fundamentação teórica, com exposição de conceitos inerentes ao planejamento estratégico e suas aplicações práticas. O capítulo subdivide-se em três seções principais – na primeira são apresentados conceitos fundamentais, na segunda definem-se negócio, missão e visão estratégica, e na última são apresentadas ferramentas que podem ser utilizadas no processo de planejamento estratégico.

O Capítulo 2 está subdividido em duas seções, sendo a primeira a descrição geral da empresa Lojas Centro, onde é apresentado o seu histórico, a área em que atua, especifica-se quem são seus clientes, sua missão, visão e valores, e a sua Análise *SWOT*, e na segunda seção são apresentadas as entrevistas feitas com o proprietário e dois gerentes da empresa.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E APLICAÇÕES

O primeiro capítulo do presente trabalho tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica sobre os conceitos fundamentais: planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica, buscando esses conceitos em livros, artigos de periódicos e outros trabalhos que tratam dessa temática.

1.1. Conceitos Fundamentais

1.1.1 Conceito de Planejamento

Conforme citado por Oliveira (2011), o planejamento é um processo cujo objetivo é alcançar uma situação futura desejada, da forma mais eficiente, eficaz e efetiva, otimizando recursos e esforços pela empresa, e considerando aspectos abordados por cinco dimensões, sendo elas:

1) Assunto abordado – relaciona-se às funções que a empresa desempenha, como por exemplo produção, finanças, *marketing*, novos produtos, recursos humanos, etc.

2) Elementos do planejamento – podem ser citados nessa dimensão os objetivos, estratégias, propósitos, políticas, orçamentos, entre outros.

3) Dimensão de tempo do planejamento, a qual pode ser de longo, médio ou curto prazo.

4) Unidades organizacionais onde o planejamento é realizado – como por exemplo planejamento corporativo, planejamento de divisões, planejamento de produtos, entre outros.

5) Características – representadas pela complexidade ou simplicidade do planejamento, sua qualidade ou quantidade, tipo de planejamento (ex.: tático ou estratégico, público ou confidencial, etc.).

Oliveira (2011, p. 6) frisa ainda que, o planejamento não está relacionado a decisões futuras, mas de que forma as decisões tomadas no presente implicarão futuramente; não é um ato isolado, devendo ser considerado como um procedimento

constituído por ações relacionadas e dependentes entre si; e o processo de planejamento é mais importante do que seu resultado final.

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento pode ser classificado em três tipos:

- Planejamento estratégico: onde são definidos objetivos e metas, ou seja, a direção a ser seguida pela empresa, considerando as condições internas e externas a ela. É de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização.

- Planejamento tático: desenvolvido por níveis organizacionais intermediários, tem como objetivo definir os meios necessários para alcançar as metas, focando na utilização eficiente dos recursos disponíveis para isso.

- Planejamento operacional: etapa de formalização dos métodos operacionais e alocação de recursos. Sua elaboração fica a cargo dos níveis organizacionais inferiores.

Consentino et al. (2011) salientam que não há como distinguir claramente as três modalidades de planejamento, pois elas coexistem e devem ser abordadas de forma contínua.

1.1.2 Conceito de Estratégia

De acordo com Oliveira (2011), a estratégia é essencial para a empresa, pois estabelece quais os caminhos e programas de ação a serem seguidos para que os objetivos, metas e desafios sejam alcançados. Basicamente, a estratégia diz respeito à correlação entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida. A partir disso, a empresa busca determinar e operacionalizar estratégias que potencializem os resultados da interação com o ambiente, utilizando de maneira apropriada seus recursos financeiros, tecnológicos, físicos e humanos.

A definição de estratégia, de acordo esse autor, é:

[...] 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 (OLIVEIRA, 2011, p. 185).

Para Porter (1991, p. 22): “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Esse autor destaca que, o objetivo da estratégia competitiva de uma empresa é encontrar uma forma de se defender melhor das forças competitivas ou manipulá-las a seu favor. Para isso, o ponto chave para a elaboração de uma estratégia é a análise e conhecimento aprofundado acerca dessas forças competitivas.

1.1.3 Processo de Planejamento Estratégico

Oliveira conceitua que:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011, p. 17).

Um ponto importante destacado por Oliveira (2011), é a necessidade de se fazer um diagnóstico estratégico realista, completo e impessoal, de forma a evitar eventuais problemas durante a elaboração e implantação do planejamento estratégico. Para esse autor, através do planejamento estratégico, a empresa almeja conhecer e utilizar da melhor forma os seus pontos fortes internos, conhecer e extinguir seus pontos fracos internos, conhecer e desfrutar as oportunidades do ambiente externo, conhecer e se prevenir das ameaças externas, e ter um plano de trabalho eficaz, que estabeleça o que deve ser feito para alcançar os objetivos da empresa.

1.2. Negócio, missão e visão estratégica

1.2.1 Definições de negócio

De acordo com Rodrigues (2004, p. 23) o negócio é definido pelos desejos ou necessidades que uma empresa propõe atender quando um consumidor utiliza seus produtos, serviços ou bens. Na concepção de Müller (2003, p. 44): “a definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa.

Focaliza as competências fundamentais, definindo um guarda-chuva para atuação da organização”.

Maximiano (2011, p. 64) enfatiza a diferença entre negócio e missão, afirmando que enquanto o negócio, também chamado de escopo, é o que a empresa oferta a seus consumidores em troca de dinheiro, a missão é definida pela utilidade do negócio.

1.2.2 Identificação da missão

Conforme descrito por Oliveira (2011, p. 109) a “missão é a razão de ser da empresa”. De acordo com esse autor, a missão pode ser definida a partir das respostas de algumas questões genéricas, tais 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 nestas 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?
- 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? (OLIVEIRA, 2011, p. 109-110).

Ainda de acordo com Oliveira (op. cit.), a missão da empresa desempenha os papéis de orientar e delimitar a ação empresarial, porém, deve ser compreendida como uma identificação a ser seguida, e não algo específico a ser atingido. Outro ponto importante sobre a missão destacado por esse autor é que, a sua mudança pode impactar tanto negativamente como positivamente na estrutura organizacional da empresa.

1.2.3 Visão estratégica

Diferentes autores já conceituaram o que é a visão estratégica de uma empresa. Para Chiavenato (2016, p. 69), a visão estratégica é a essência

fundamental da administração moderna, e pode ser definida como a necessidade de ver cada ideia e atividade em um contexto ambiental abrangente e rapidamente modificável.

Gonçalves et al. (2006) afirmam que a visão estratégica de uma empresa pode ser originada a partir de ideias e valores de seu precursor, da família fundadora ou até outro líder influente, mas raramente será formada e consolidada a partir de um único indivíduo ou grupo. Geralmente, a visão estratégica é uma composição coletiva, onde cada membro da empresa agrega um novo elemento a ela. Para esses autores, a visão estratégica vai além do conceito clássico do planejamento estratégico, em que a visão corresponde apenas a uma etapa do processo de formulação de ideias, realizada por dirigentes do mais alto nível da empresa.

Oliveira (2011, p. 65), afirma que a visão de uma empresa corresponde aos limites que seus donos e principais executivos conseguem vislumbrar a longo prazo e em uma abordagem mais ampla. Esse autor sintetiza que a visão simboliza o que a empresa deseja ser.

1.3 Planejando estrategicamente

1.3.1 Análise SWOT

A sigla SWOT é resultado da abreviação dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que em português significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conforme descreve Oliveira (2007, p. 68-69), no ambiente interno, os pontos fortes e fracos são fatores passíveis de controle. Já no ambiente externo, as oportunidades e ameaças não são controláveis, o que faz dessas variáveis um problema maior para a empresa. Esse autor relata ainda que, após a análise dos ambientes interno e externo, e identificação dos pontos fracos e ameaças, devem ser estabelecidas as questões críticas, que são pontos controláveis com maior ou menor dificuldade. Sendo assim, fatores com maior potencial para levar a empresa ao insucesso devem ser resolvidos com maior antecedência em relação a aqueles com menor potencial de dano.

A Figura 1 apresenta um modelo de Análise de SWOT:

Figura 1: Modelo de Análise SWOT.

| | | ANÁLISE INTERNA | |
|-----------------|---------------|-----------------|-------------|
| | | Fraquezas | Forças |
| ANÁLISE EXTERNA | Ameaças | Eliminar | Monitorar |
| | Oportunidades | Melhorar | Capitalizar |

Fonte: Adaptado de Consentino *et al.* (2011).

De acordo com Costa (2006), após distribuir os pontos fortes e fracos nos campos ameaças e oportunidades, deve-se analisar cada um dos quadrantes da seguinte forma:

- Eliminar: se uma fraqueza interna estiver no campo externo como ameaça, ela deve ser eliminada o quanto antes, pois trata de uma questão de sobrevivência da empresa;

- Monitorar: caso um ponto forte esteja localizado no campo ameaça, deve-se prestar atenção e monitorar tanto a força como os fatores que originam a ameaça;

- Melhorar: caso um ponto fraco esteja no campo de oportunidades, é preciso compreender a necessidade de se realizar um trabalho para transformar esse ponto fraco em um ponto forte;

- Capitalizar: se uma força estiver no campo de oportunidades, significa que a empresa se encontra em uma fase de desenvolvimento, e essa situação deve ser aproveitada da melhor forma possível.

1.3.2 Modelo das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças competitivas descrito por Michael E. Porter (1991), sustenta que o estado da concorrência se baseia em cinco forças que definem a dinâmica da competição em uma organização, que são:

- 1) a ameaça de entrantes potenciais no mercado;
- 2) o poder de barganha dos consumidores;
- 3) o poder de barganha dos fornecedores;
- 4) a ameaça de produtos ou serviços substitutos;

5) o grau de rivalidade entre os concorrentes.

A soma dessas forças determina o potencial de lucro final na organização, onde ele é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Porter (op. cit.) também afirma que as empresas se diferenciam fundamentalmente no que diz respeito a seu potencial de lucro final, já que a força coletiva dos cinco fatores descritos acima difere, variando de acordo com o negócio em que a empresa está envolvida.

Ainda de acordo com Porter (op. cit.), as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma organização vai além dos sujeitos estabelecidos. Consumidores, substitutos, potenciais entrantes e fornecedores são todos concorrentes das organizações, e sua força varia de acordo com as circunstâncias de cada empresa. Todas as cinco forças competitivas determinam conjuntamente a intensidade da competição e da lucratividade da indústria, sendo fundamentais para a elaboração da estratégia.

1.3.3 Posicionamento estratégico

De acordo com Oliveira (2011), a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como suas oportunidades e ameaças, permite que o gestor vislumbre o panorama geral da empresa, estabeleça a que posição ela deve chegar e como atingir essa nova posição. Para esse autor, o posicionamento estratégico da empresa é estabelecido no mesmo momento em que a sua missão.

Porter (1991) defende que o posicionamento estratégico é parte fundamental de uma estratégia competitiva eficaz, e que maximiza o valor das competências da empresa que a distinguem seus concorrentes. Para esse autor, a análise da estrutura da empresa aponta os fatores que determinarão o sucesso de um posicionamento estratégico, que garantirá que a empresa se destaque frente a seus concorrentes.

Andrade Filho & Silva (2003) afirmam que as organizações podem mudar seu posicionamento estratégico para se adaptarem às exigências impostas pelo ambiente externo. Para determinar um novo posicionamento, devem ser analisados fatores internos relacionados aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, a destinação de recursos e a situação do mercado.

2. METODOLOGIA

Para o presente trabalho foi utilizada a pesquisa descritiva com a finalidade de analisar a importância do planejamento estratégico em uma varejista de móveis e eletrodomésticos.

Conforme relata Gil (2002) a principal função da pesquisa descritiva é identificar fatores que influenciam e determinam os fatos. É o tipo de pesquisa que mais se aproxima dos fatos e deve ser feita com bastante cuidado, pois é grande o risco de falhas. Juntamente com a exploratória, a pesquisa descritiva está muito preocupada com a prática, sendo essa uma das razões por ser a mais adotada por empresas. Ainda de acordo com esse autor (2002, p.40):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 40).

A revisão bibliográfica foi baseada em autores como Porter (1991) e Oliveira (2011), para apresentar conceitos fundamentais e dar base aos dados levantados na empresa e no seu mercado externo.

Também foi realizada uma pesquisa de campo, onde se realizou uma entrevista cujo roteiro nesta pesquisa foi uma adaptação de um trabalho realizado para Estocar Estofados Guarantã (Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa).

O pesquisador realizou uma observação participativa na empresa, acompanhando a rotina administrativa durante alguns dias. Durante o período de observação, foram realizadas entrevistas com os responsáveis de três setores dentro da empresa (proprietário da empresa, gerente administrativo e gerente comercial), seguindo roteiros específicos para cada entrevistado (Apêndice), elaborados pelo pesquisador. A partir das respostas dos funcionários da empresa, foram feitos relatórios de observação, que permitem entender como funciona o planejamento estratégico da Lojas Centro.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Descrição geral da empresa

3.1.1. Histórico

A primeira Lojas Centro foi aberta em 1999, na cidade de Rubiataba-GO, após o então fundador Morival Belchior de Oliveira comprar a loja de seu pai, chamada Móveis Bom Jesus. A loja tinha 300 m² e não tinha uma participação expressiva no mercado local, mas, aos poucos, e com a criação de alguns diferenciais, começava a se destacar na cidade (Figura 2).

Figura 2: Fachada da primeira Lojas Centro, no município de Rubiataba - GO.



Fonte: Arquivo do proprietário (1997).

Com o acúmulo de dívidas ainda da loja anterior (Móveis Bom Jesus) e também com baixo capital de giro, a empresa tomou uma atitude ousada, com dinheiro de empréstimo abriu mais duas lojas com o objetivo de aumentar o faturamento e conseguir ter certa estabilidade financeira. O plano deu certo, e em 1999 a empresa tinha três lojas em três cidades diferentes, começando então a

obter um maior poder de compra para se tornar mais competitiva no mercado (Figuras 3 e 4).

Figura 3: Fachada antiga da Lojas Centro do município de Nerópolis - GO.



Fonte: Arquivo do proprietário (1999).

Figura 4: Fachada da Lojas Centro em Nerópolis - GO, em uma área maior e com estrutura mais moderna.



Fonte: Arquivo do proprietário (2001).

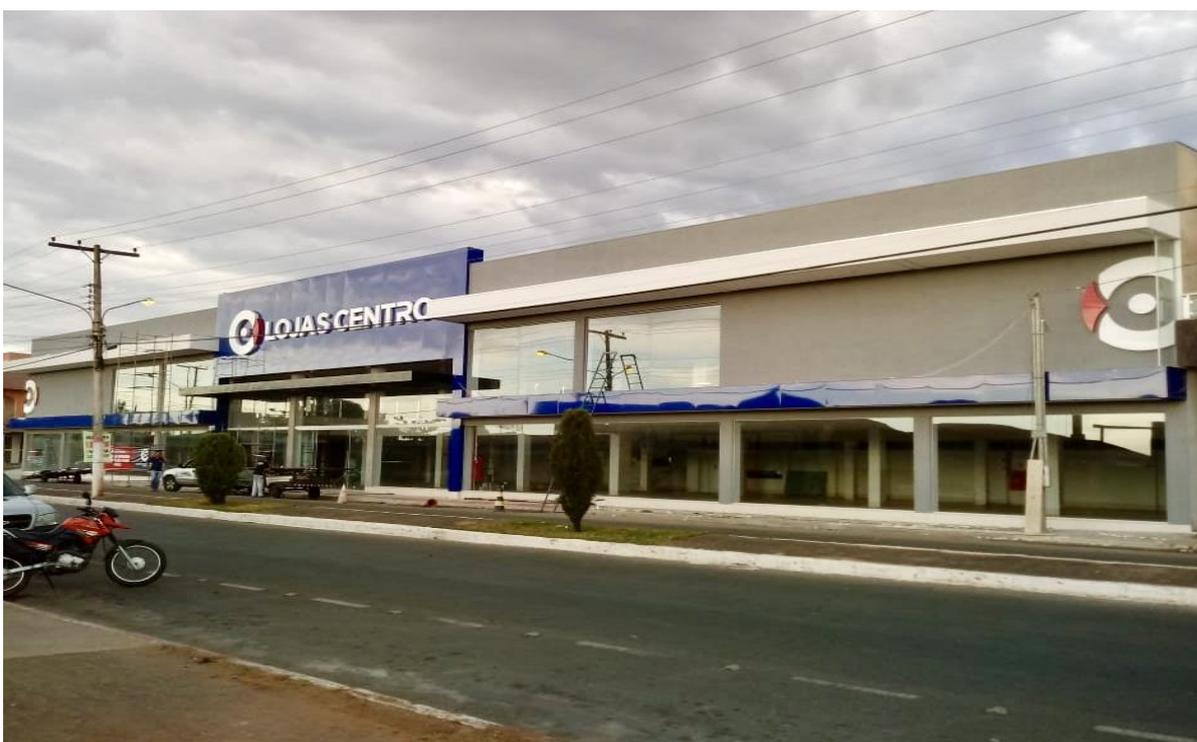
Um ano depois a empresa fez outra aquisição, a qual fez uma grande diferença no seu crescimento: comprou uma fábrica de estofados também na cidade de Rubiataba. Após a compra adotou-se um novo modelo de gestão e houve então

um crescimento expressivo na produção e nas vendas, atualmente é a maior fábrica de estofados do Centro-Oeste e Norte do Brasil, atuando em mais de 14 estados. A partir daí os estofados vendidos na Lojas Centro eram apenas de sua própria fábrica, proporcionando maior rentabilidade e mais competitividade para atuar no mercado.

A Lojas Centro não parava de crescer, e em 2005 já contava com 5 lojas, passando a ser líder de mercado em todas as cidades onde atuava, título que obtém com grande orgulho até hoje. As antigas lojas foram se modernizando e se transformando nas maiores lojas do ramo em tamanho, da cidade (Figura 5).

Hoje a empresa conta com 200 (duzentos) funcionários, 8 (oito) lojas e com uma projeção de chegar a 12 (doze) até 2021, se transformando na terceira maior loja goiana de móveis e eletrodomésticos em faturamento.

Figura 5: Fachada da Lojas Centro no município de Jaraguá - GO.



Fonte: Arquivo do proprietário (2019).

3.1.2. Área de atuação

A Lojas Centro está presente no norte goiano com 8 (oito) lojas em sete cidades, sendo elas: Crixás, Santa Terezinha, Rubiataba, Uruana, Itapuranga, Jaraguá e Nerópolis.

3.1.3. Concorrentes

Seus concorrentes são Novo Mundo, Eletrosom, Zema, Magazine Luiza, Americanas, Móveis Estrela e diversos outros concorrentes locais. Vendas pela internet como na OLX, ou até de grandes players, como Casas Bahia, faz com que todos que vendem na internet passem a ser concorrentes da Lojas Centro.

3.1.4. Clientes

Seus principais clientes pertencem à classe C, onde se enquadra a maioria da população brasileira.

3.1.5. Missão

A Loja Centro definiu sua missão da seguinte maneira: “Deixar a casa de cada cliente e colaborador mais feliz”. Essa missão está estampada no slogan da empresa, que é “sua casa mais feliz”. A empresa acredita que toda casa se sente mais feliz ao receber seus produtos e serviços prestados, já que os produtos que a mesma comercializa fazem parte do sonho de muitas pessoas. Ao citar os colaboradores a empresa procura oferecer um lugar de confiança e harmonia para que todos possam trabalhar gerando mais resultado.

3.1.6. Visão

“Avançar 22 anos em 2 dobrando o faturamento até 2021”. Dessa maneira a empresa orgulhosamente estampa sua visão em banners por todo o escritório, deixando bem claro o seu objetivo para todos os colaboradores da empresa. Para atingir esse resultado a empresa desenvolveu um plano de ação juntamente com seus colaboradores através de um *brainstorm*. Entre vários outros fatores, o principal para atingir este objetivo é a abertura de mais 4 novas filiais.

3.1.7. Valores

A Lojas Centro possui os seguintes valores:

1. Simples e eficiente – A empresa evita ao máximo a burocracia, buscando tornar todos processos o mais simples e eficientes possível. Qualquer um dos 200 (duzentos) funcionários da empresa possui acesso direto a diretoria se necessário, assim, a gestão pode ver mais de perto os problemas e resolvê-los de forma mais rápida e eficaz. A simplicidade é outro fator muito valorizado, a empresa prioriza exclusivamente o resultado, deixando de lado qualquer luxo desnecessário.

2. Apaixonados por resultados – A Lojas Centro adota uma cobrança de resultados forte, desdobrando metas para todos os departamentos, fazendo com que todos fiquem empenhados na tarefa.

3. Ética, transparência e respeito – Esses três são os pilares para que tudo possa ser feito da maneira certa.

3.1.8. Análise *SWOT*

Como é sabido, a Análise *SWOT* é uma ferramenta muito importante para analisar a situação de empresas e, a partir disso, iniciar o planejamento estratégico. Dessa forma, procedeu-se à análise, com o objetivo de identificar as forças e fraquezas no ambiente externo, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Após a identificação de cada um desses pontos, é possível determinar o que deve ser eliminado e o que deve ser monitorado no ambiente interno, e os pontos passíveis de melhoria e capitalização no ambiente externo. O resultado da Análise *SWOT* da Lojas Centros pode ser observado na Figura 6.

Figura 6: Quadro de Análise SWOT da Lojas Centro.

| | | ANÁLISE INTERNA | |
|-----------------|---------------|---|--|
| | | FRAQUEZAS | FORÇAS |
| ANÁLISE EXTERNA | AMEAÇAS | ELIMINAR - Falta de treinamento da equipe em todos os setores - Falta de um planejamento estratégico elaborado formalmente - Falta de manuais de procedimentos. | MONITORAR - Gestão familiar |
| | OPORTUNIDADES | MELHORAR - Crescimento da venda online - Abertura de novas filiais | CAPITALIZAR - Prédios próprios - Monitoramento de concorrentes - Imagem da empresa - Crédito próprio - Entrega imediata - Estrutura de lojas e depósitos - Equipe - Maior mix de produtos |

Fonte: Lojas Centro, Rubiataba.

Ao ser distribuído tecnicamente cada uma das forças e fraquezas, foram analisados cada um dos quadrantes para traçar melhorias a serem feitas em cada fator.

a) **Eliminar:** Ameaças internas são aquelas que estão ao alcance da empresa de serem resolvidas, devendo ser eliminadas. Na Lojas Centro foram identificadas as seguintes ameaças:

- Falta de treinamento da equipe em todos os setores: Atualmente a empresa não realiza treinamento com seus colaboradores em todos os setores de maneira formal, isso pode fazer com que o rendimento caia e o *turnover* aumente.

- Falta de um planejamento estratégico: A Lojas Centro realiza planejamento estratégico, mas não nos moldes ideais, que seria documentado.

- Falta de manuais de procedimentos: Não há manuais de procedimentos para inúmeras funções, o que faz com que não haja um padrão nos processos.

b) **Monitorar:** Neste quadrante é necessário ressaltar a força e monitorar a ameaça, para que haja um equilíbrio de ambas as partes, que neste caso é o seguinte:

- Gestão familiar: É um modelo de gestão que é capaz de alavancar ou destruir um negócio, deve haver harmonia nos gestores e a visão da empresa deve estar alinhada com todos, para que não haja grandes divergências de ideias.

c) **Melhorar:** Esse quadrante levanta as oportunidades que atualmente não são aproveitadas pela empresa, que são:

- Crescimento da venda online: Com o mundo cada vez mais rápido, o hábito de pessoas comprarem sem sair de casa tem se tornado comum e está aumentando cada vez mais. Quando analisamos o cenário geral, esse modelo de venda por incrível que pareça ainda tem uma participação quase que irrelevante no mercado brasileiro. A Lojas Centro deve observar essa oportunidade, já que seu segmento de atuação (loja física de móveis e eletrodomésticos) pode ser um dos mais afetados com a revolução online e caso não façam parte desse processo, podem transformar uma oportunidade em sua maior ameaça.

- Abertura de novas filiais: É uma oportunidade que pode ser obtida, já que a empresa possui uma estrutura de estoque e equipe que comporta mais lojas.

d) **Capitalizar:** isso se dá quando uma força se alinha com o que é bom para empresa, na Lojas Centro são as seguintes:

- Prédios próprios: Todas as lojas da rede são prédios próprios, e isso proporciona maior folga no caixa, já que não é preciso desembolsar aluguéis. Também se cria a imagem de uma empresa mais sólida, facilitando crédito em fornecedores e bancos.

- Monitoramento dos concorrentes: A equipe de vendas e compras da Lojas Centro está diariamente monitorando seus concorrentes, mantendo sempre seus produtos comercializados de forma competitiva. É também uma preocupação da rede se antecipar diante das ações realizadas por concorrentes, como inaugurações e ações promocionais.

- Imagem da empresa: Nas cidades onde atua a Lojas Centro possui uma boa imagem na sociedade em geral, pois sempre honra com seus compromissos. Isso gera mais credibilidade para o consumidor.

- **Crediário próprio:** Enquanto a maioria dos concorrentes trabalha com financeira, a Lojas Centro possui seu crediário próprio, que hoje é responsável por 90% das vendas. Com esse modelo é capaz de liberar uma linha maior de crédito de forma mais rápida e maior.

- **Entrega imediata:** A Lojas Centro possui um depósito em todas as cidades onde também tem lojas, isso possibilita a venda de qualquer produto à pronta entrega, um diferencial que principalmente os grandes magazines não são capazes de oferecer.

- **Estrutura de lojas e depósitos:** As lojas da rede são sempre a maior e a mais moderna da cidade, não sendo diferente nos depósitos.

- **Equipe:** O quadro de funcionários é reconhecido por ser superior a de seus concorrentes, sendo capaz de oferecer principalmente um atendimento de mais qualidade para os clientes.

- **Maior *mix* de produtos:** Como a rede possui sempre as maiores lojas, isso proporciona a oportunidade de poder expor um mix maior do que o de seus concorrentes, oferecendo mais opções para o consumidor e conseqüentemente mais venda.

Abertura de filiais

Está nos planos da Lojas Centro a abertura de novas filiais para alcançar então a sua visão de dobrar o faturamento até o final de 2021.

Para abertura dessas novas lojas a empresa define alguns critérios básicos que devem ser seguidos para que as novas filiais alcancem o resultado esperado.

Localização: Para a empresa quanto mais próximo de Rubiataba for a cidade melhor. Pois isso facilita logística de mercadorias e também facilita a gestão presencial dos diretores. Cidades em um raio acima de 240 km estão fora da lista de prioridades.

População: É de preferência as cidades que possuam acima de trinta e cinco mil habitantes. Nesse caso, Ceres entra como uma exceção, já que, apesar de não possuir 35 mil habitantes, deve ser levada em consideração a população da cidade vizinha, Rialma, que realiza compras diariamente na cidade de Ceres e é desprovida de lojas do ramo.

Ao levantar os dados requisitados a empresa listou as seguintes cidades como as que mais se encaixam no seu perfil: Ceres, Itaberaí, Goianésia, Uruaçu e Porangatu. Para adquirir as áreas apropriadas para abrir as novas lojas é realizada visita *in loco* nas cidades pelos diretores, os mesmos procuram terrenos acima de dois mil metros quadrados e que estejam bem centralizados.

Após adquirir o terreno, a construção das futuras instalações é feita por uma equipe de obras contratada pela própria loja, seguindo um padrão de construção de todas as outras lojas da rede que também são prédios próprios.

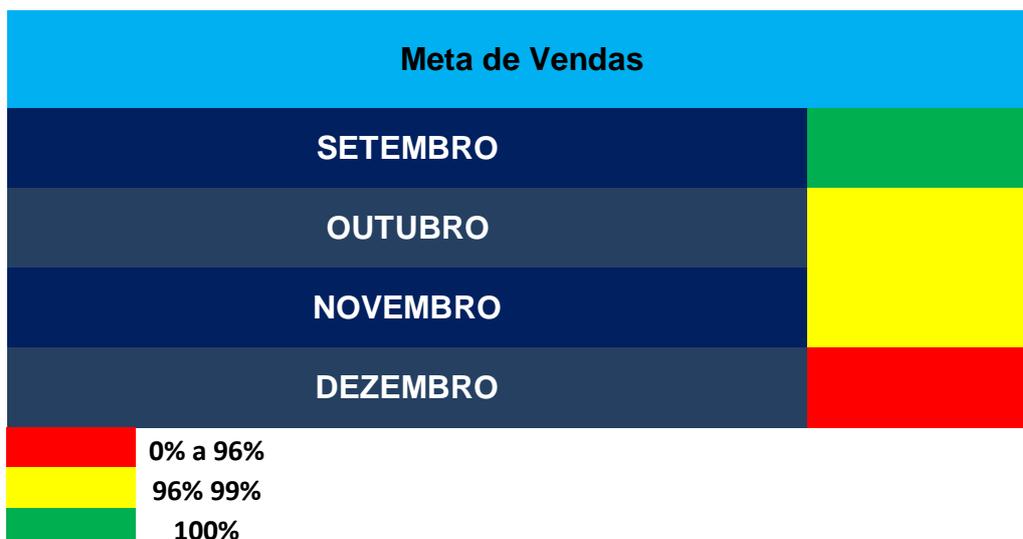
Gestão a vista

A Lojas Centro é uma empresa que faz uso do painel de gestão a vista e acredita que o mesmo é capaz de alavancar os resultados na empresa.

O painel é colocado em um local onde todos podem ver a todo momento. É importante que o mesmo seja simples e objetivo, sendo de fácil entendimento para qualquer pessoa que o visualize. A empresa acredita que o painel estimula a competitividade e a produtividade, já que os resultados de cada departamento estão visíveis para qualquer pessoa e ninguém deseja ter seu nome lembrado por mal resultados. A empresa desdobra meta para todos seus colaboradores, estimulando a produtividade e recompensando os mesmos por metas atingidas. Os indicadores expostos no painel são os seguintes:

1) Meta de vendas: Este indicador leva em consideração a venda mensal da empresa em relação a sua meta. Se a venda representa de 0% a 95% da venda o resultado é um quadro vermelho, se é atingido de 96% a 99% da venda o resultado é um quando amarelo e se atingido acima de 100% o resultado é um quadro verde (Figura 7).

Figura 7: Indicador de meta de vendas.



Fonte: Lojas Centro, Rubiataba.

2) Folha de Pagamento: para equilibrar as contas e tornar seus preços mais competitivos a Lojas Centro busca trabalhar de forma enxuta, para isso é estabelecida uma meta de folha de pagamento que deve representar um certo percentual em relação a venda total da rede. Este indicador faz com que o responsável pelo mesmo busque otimizar processos, aumentar a produtividade em cada departamento e fazer mais com menos em todos os aspectos.

2) Meta de *Turnover*: este indicador faz com que a empresa busque ter um melhor processo de seleção, busque maneiras de fazer avaliação periódica dos funcionários e que mantenham um bom ambiente para os trabalhadores, fazendo com que os mesmos se sintam felizes na organização. Um *Turnover* baixo reduz os gastos com impostos, aumenta a produtividade e evita processos de contratação desnecessários.

3) Meta de inadimplência: como a empresa trabalha com crediário próprio, a mesma deve se preocupar em ter seus recebimentos em dia, para isso possui uma grande estrutura de cobrança e faz questão de expor os resultados da equipe no painel de gestão a vista, para pressionar os mesmos a manter a inadimplência dentro do percentual aceitável.

4) Meta de CMV: é um indicador que representa o custo da mercadoria vendida, os principais responsáveis por manter este índice ideal é o departamento de compras, que além de comprar, também precifica as mercadorias, tendo que

estabelecer um equilíbrio entre giro e margem. Para a empresa quanto maior a margem, melhor.

5) Meta de custo fixo: tudo aquilo que não é custo variável automaticamente passa a ser custo fixo, como: aluguéis, água, energia, telefone e entre outros. A Lojas Centro leva esse custo muito a sério, pois o mesmo se descuidado é capaz de absorver a margem de lucro da empresa. Para isto os diretores estão sempre atentos aos diversos custos e premiam colaboradores que ajudam a reduzir o mesmo.

Cadeia de distribuição

A Lojas Centro possui oito lojas que oferecem serviços e produtos, para que isso seja feito deve haver uma cadeia de distribuição, a qual é realizada da seguinte maneira.

O Centro de Distribuição (CD) da Lojas Centro está localizado em Rubiataba, e a rede procura abrir suas novas filiais próximo ao mesmo, o que fez com que o CD ficasse no centro de todas as lojas. Todas as compras são centralizadas em um só comprador, que envia todas as mercadorias para o CD.

Todas lojas possuem um depósito interno para portáteis e celulares, onde o cliente é capaz de realizar a compra e retirar o produto no mesmo momento. Para produtos maiores a Lojas Centro possui um depósito externo da loja em todas as cidades, fazendo com que a mesma seja capaz de atender seus clientes com maior velocidade, diferencial este que a maioria de seus concorrentes não fazem, principalmente os grandes magazines.

As mercadorias saem do CD e vão para os depósitos de cada loja semanalmente em caminhões da empresa. Reforços de caminhões são utilizados em datas sazonais como *Black Friday* e Dia das Mães.

Para realizar entrega na casa de seus clientes, a Lojas Centro também utiliza caminhões próprios, que estão diariamente realizando este processo.

Visão Lojas Centro: 22 em 2

A Lojas Centro visa dobrar o seu faturamento até o final de 2021. Como a rede foi fundada em 1997, atualmente a mesma completa 22 anos e estabeleceu

dois anos para dobrar o seu faturamento anual. Para que isso ocorra, foi desenvolvido um plano de ação mais amplo, que se resume na abertura de lojas e prestação de novos serviços para aumentar o faturamento. Outro plano mais detalhado foi feito, onde são descritas todas as tarefas operacionais diretas e indiretas para alcançar a visão da empresa. Aqui será apresentada apenas a visão mais ampla, já que o outro plano contém informações de nível operacional que não agregam no estudo do presente trabalho (Figura 8).

Figura 8: Planejamento da Lojas Centro para os anos de 2019 e 2020.

| 2019 | |
|-------------|---|
| 18/06 | Contato com arquiteto sobre projeto da Loja de Itapaci |
| 26/06 | Iniciar projeto de vendedor encarregado (recrutamento de novos Gerentes) |
| 20/07 | Finalização do Projeto, orçamentos da construção e confecção do contrato de serviço |
| 01/08 | Início da Construção da Loja de Itapaci - 10 meses |
| 04/11 | Inauguração da Lojas Centro Jaraguá |
| 30/11 | Definição da Décima Lojas Centro - Local e datas |
| 15/12 | Se for prédio próprio a "Décima"- finalizar projeto de construção |

| 2020 | |
|-------------|---|
| 02/01 | Finalização do Projeto, orçamentos da construção e confecção do contrato de serviço |
| 15/01 | Início da venda de garantia estendida |
| 31/03 | Alugar prédio para "Décima Primeira" Lojas Centro |
| 30/07 | Inaugurar "Décima Primeira" |
| 08/06 | Inaugurar Lojas Centro Itapaci |

Fonte: Lojas Centro, Rubiataba.

Para dobrar o faturamento, a Lojas Centro levou em consideração que além de abrir novas filiais, nas lojas já existentes deve haver um aumento de faturamento de 15% anual, além também de oferecer o serviço da venda de garantia estendida, onde está previsto um aumento no faturamento de 5%. Para chegar na conclusão de uma estimativa de faturamento das novas filiais, foi feita a comparação de cidades nas quais a rede já atua, levando em consideração o número de habitantes e de cidades vizinhas que realizam suas compras naquela cidade.

3.2. Entrevista com o proprietário da empresa

Ao ser questionado se a empresa realiza planejamento estratégico e de que forma o faz, o proprietário afirmou que sim, e descreveu que se trata de um trabalho em equipe, que se inicia com a observação constante das tendências, inovações e mudanças no mercado, bem como mudanças de gosto e estilo dos clientes; assim que são identificadas as necessidades da empresa, são traçadas estratégias para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Com relação a principal dificuldade do processo, o proprietário da empresa disse que são várias dificuldades enfrentadas, porém, a falta de mão-de-obra qualificada é a maior delas, que é um problema não só interno, mas das empresas, instituições e/ou autarquias das quais a Lojas Centro depende direta ou indiretamente.

Sobre conhecer técnicas de planejamento administrativo, o proprietário afirmou conhecê-las.

3.3. Entrevista com o gerente administrativo

Ao ser perguntado sobre qual o seu ponto de vista sobre planejamento estratégico, o gerente administrativo afirmou que: “É um processo fundamental a qualquer negócio de sucesso. Sobretudo, com o advento da globalização, o mercado passou a evoluir em velocidade incalculável e, sem planejamento estratégico, todo negócio está fadado ao fracasso”.

A respeito dos pontos fortes da empresa, o gerente administrativo afirmou ser a flexibilidade e a facilidade de negociação, o maior *mix* de produtos no segmento em todas as cidades onde a loja está presente, a eficiência na entrega das mercadorias e a qualidade do atendimento. Já com relação às fragilidades, ele apontou a definição de processos e procedimentos.

Sobre a forma como é realizada a análise do ambiente externo, o mesmo relatou que ela é feita através de pesquisas em meios de comunicação como internet, televisão e mídia impressa, e também a partir de visitas aos fornecedores, empresas concorrentes e feiras do segmento. No que diz respeito à definição das ações futuras da empresa, ele relatou que são definidas com base em reuniões, discussões e estudo(s) de caso(s).

Ao ser perguntado sobre qual a missão da empresa, o gerente administrativo disse que é “deixar a casa de cada colaborador e cliente mais feliz”. Já sobre a visão da Lojas Centro, ele declarou: “avançar 22 anos em 2, dobrando o faturamento até 2021”.

Sobre a existência de relação entre a missão e a visão da empresa com o planejamento estratégico, ele assegurou que elas estão relacionadas sim, e relatou que tanto a missão como a visão da empresa foi atualizada recentemente, alinhada com metas e objetivos ousados, os quais ele acredita que serão alcançados, sem dúvidas.

3.4. Entrevista com o gerente comercial

A primeira questão levantada na entrevista foi sobre a importância de se ter um planejamento estratégico. O gerente comercial afirmou que o planejamento estratégico é fundamental para trabalhar com objetivos e estratégias pré-definidas, pois evita a falta de foco no que realmente importa, além de possibilitar a documentação de tudo o que é feito na empresa, para progredir de forma mais organizada e eficiente.

Sobre as ferramentas que considera importantes para a elaboração do planejamento estratégico, o gerente comercial citou as pessoas, e assegurou que toda a equipe deve ser envolvida nesse processo, desde o operacional até o diretor da empresa. De acordo com ele, quando a diretoria da empresa está aberta a ouvir cada funcionário, sem julgar suas sugestões e opiniões, o planejamento estratégico é enriquecido de forma extraordinária.

A respeito das dificuldades em aplicar o planejamento estratégico em uma empresa familiar, ele afirmou acreditar que as dificuldades sejam as mesmas em qualquer empresa, seja familiar ou não. O grande desafio relatado por ele é criar engajamento a longo prazo e fazer com que todos mergulhem na cultura de seguir o mesmo objetivo.

Por fim, ao ser questionado se o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa, o mesmo afirmou que sim, e explicou que o planejamento estratégico auxilia de várias formas, sendo a principal delas o fato de que todos passam a trabalhar em prol do mesmo propósito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desta pesquisa, pode-se concluir que o planejamento estratégico auxilia de forma expressiva o desenvolvimento de uma empresa, sendo capaz de fazer com que a mesma realize os processos com mais eficiência.

Observa-se que a realização da análise SWOT contribuiu de forma significativa para a definição de visão da empresa, já que a mesma constatou que está estruturada para abrir novas filiais, tornando então capaz de aumentar o seu faturamento. Este é apenas um dos vários exemplos que se pode observar neste trabalho sobre a importância de uma empresa realizar planejamento estratégico, independente de qual seja o seu tamanho conclui-se que o mesmo é capaz de contribuir com os resultados de qualquer empresa, pois o planejamento estratégico faz com que os colaboradores trabalhem em volta de um só objetivo, fator esse que foi determinado como uma das principais vantagens por um dos gestores da Lojas Centro.

Além de contribuir para a visão, que é algo que está para ser atingido no futuro, observa-se que o planejamento estratégico foi fundamental para o crescimento da empresa, já que a mesma começou com apenas 300 metros quadrados e atualmente é uma das maiores redes do ramo do estado de Goiás. Pode-se ter mais clareza em cima desse fator nas entrevistas, onde os gestores reforçam que a empresa está sempre atenta às tendências de mercado, participando de eventos do ramo e construindo ideias e planos juntamente com seus colaboradores.

A abordagem teórica foi fundamental para concretizar tudo que foi descrito na prática, pois a partir dela obteve-se uma visão mais ampla de todos os processos do planejamento, e a diferença que o mesmo é capaz de fazer. Vale lembrar que as organizações estão em constante evolução e sempre desenvolvendo novos métodos, fazendo com que a busca do conhecimento necessariamente seja constante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE FILHO, J. C.; SILVA, C. L. M. Mudança ambiental e posicionamento estratégico em organizações: análise de três instituições de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 51-73, 2003.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração – planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. 410 p. il.

CONSENTINO, D. V.; CARVALHO, D. S.; SOUZA, M. F. P.; ALVES, R. F. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*. Lins: UNISALESIANO, 2011. 97 p. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>. Acesso em 09 de dezembro de 2019.

COSTA, W. A. F. Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico. **Isto é**, São Paulo, 23 de agosto de 2006. Disponível em: <http://www.livrosdownload.com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.html>. Acesso em 09 de dezembro de 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C.; REIS, M. T. **Estratégia empresarial: o desafio nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2011. 235 p.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia – Ênfase em Gerência de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRS, 2003. 292 f. Disponível em:

http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf. Acesso em 19 de agosto de 2019.

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

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 335 p.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. 239 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5YnuUJHHNjKc&oi=fnd&pg=PA161&dq=neg%C3%B3cio,+miss%C3%A3o+e+vis%C3%A3o&ots=OH9FlxOR4v&sig=OcdirELKT9VZHBxsunr00TVuWnk#v=onepage&q=neg%C3%B3cio&f=false>. Acesso em 19 de agosto de 2019.

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

a) Entrevista com o proprietário da empresa

I Identificação

- 1 Formação acadêmica.
- 2 Tempo de atuação na área.
- 3 Experiências anteriores.

II Perguntas específicas

- 1 A empresa realiza planejamento estratégico?
- 2 Se sim, como é realizado?
- 3 Quais são as principais dificuldades do processo?
- 4 Você conhece as técnicas do planejamento estratégico?

b) Entrevista com o gerente administrativo

I Identificação

- 1 Formação acadêmica.
- 2 Tempo de atuação na área.
- 3 Experiências anteriores.

II Perguntas específicas

- 1 Qual seu ponto de vista sobre planejamento estratégico?
- 2 Quais são os pontos fortes da empresa?

- 3 Você aponta alguma fragilidade na empresa?
- 4 Como é realizada a análise do ambiente externo?
- 5 Como são definidas as ações futuras da empresa?
- 6 Qual é a missão da empresa?
- 7 Qual é a visão da empresa?
- 8 A missão e visão da empresa estão relacionadas com o planejamento estratégico?

c) Entrevista com o gerente comercial

I Identificação

- 1 Formação acadêmica.
- 2 Tempo de atuação na área.
- 3 Experiências anteriores.

II Perguntas específicas

- 1 Qual a importância de ter o planejamento estratégico?
- 2 Quais ferramentas você considera importantes para a elaboração do planejamento estratégico?
- 3 Quais as dificuldades em aplicar o planejamento estratégico em uma empresa familiar?
- 4 O planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?
- 5 Como o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?