



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
CAMPUS ARAPIRACA – SEDE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DE COMÉRCIO DE MÓVEIS CORPORATIVOS EM ARAPIRACA/ALAGOAS**

ARAPIRACA

2023

MARIA EDUARDA DA SILVA

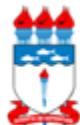
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DE COMÉRCIO DE MÓVEIS CORPORATIVOS EM ARAPIRACA/ALAGOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração de Empresas, da Universidade Federal de Alagoas – UFAL como requisito necessário para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Me. Adriano Cesar Rosa da Costa

ARAPIRACA

2023



Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
Biblioteca Setorial *Campus Arapiraca* - BSCA

S586p	<p>Silva, Maria Eduarda da Planejamento estratégico [recurso eletrônico]: um estudo de caso de uma empresa de comércio de móveis corporativos em Arapiraca/Alagoas / Maria Eduarda da Silva. – Arapiraca, 2023. 64 f.: il.</p> <p>Orientador: Prof. Me. Adriano Cesar Rosa da Costa. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Alagoas, <i>Campus Arapiraca</i>, Arapiraca, 2023. Disponível em: Universidade Digital (UD) – UFAL (<i>Campus Arapiraca</i>). Referências: f. 59-60 Apêndices: f. 61-64</p> <p>1. Administração. 2. Planejamento estratégica. 3. Organizações. I. Costa, Adriano Cesar da. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658</p>
-------	---

MARIA EDUARDA DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DE COMÉRCIO DE MÓVEIS CORPORATIVOS EM ARAPIRACA/ALAGOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração de Empresas, da Universidade Federal de Alagoas – UFAL como requisito necessário para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data de aprovação: 29/05/2023

Banca examinadora:

 Documento assinado digitalmente
ADRIANO CESAR ROSA DA COSTA
Data: 07/05/2023 11:11:10-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Me. Adriano Cesar Rosa da Costa
Orientador – UFAL
Campus Arapiraca

 Documento assinado digitalmente
ADEMARIA APARECIDA DE SOUZA
Data: 08/05/2023 09:04:12-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Ademária Aparecida de Souza
Examinador – UFAL
Campus Arapiraca

 Documento assinado digitalmente
MARIA AMELIA JUNDURIAN CORA
Data: 07/05/2023 14:02:59-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Maria Amélia Jundurian Corá
Examinador – UFAL
Campus Arapiraca

RESUMO

O planejamento a curto, médio e longo prazo, principalmente para empresas que desejam se manter no mercado, vem se tornando cada vez mais necessário. Em um ambiente repleto de mudanças, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta essencial para a sobrevivência das organizações. Planejar e executar ações para o alcance de metas predeterminadas a fim de alcançar um objetivo se torna um diferencial pouco possuído pelas organizações, pois estas não estão familiarizadas com a ideia de que o seu desempenho depende de como é feito o planejamento de forma geral, além de não se atentarem ao fato de sempre existir a necessidade de preparação a longo prazo para situações desconhecidas; por isso, não dão atenção necessária a esse aspecto, o que impacta diretamente seu desempenho diário e resultados que são fortemente afetados pela falta de planejamento. Diante disso, foi realizado um estudo de caso a fim de verificar a implementação de um plano de ação estratégico já utilizado pela organização e realizar alterações necessárias junto com a empresa estudada. Inicialmente foi realizada uma análise do contexto geral da organização, tanto interno como externo, do perfil da empresa e pessoas nela inseridas, assim como um estudo das implantações anteriores do planejamento estratégico. Posteriormente, com base na Missão, Visão e Valores e juntamente com a análise SWOT e com o Balanced Scorecard, foi construída a estrutura para então, por fim, ocorrer a elaboração atual do plano de ação 5W2H da organização. De forma geral, a organização necessita de ações que formem sua estrutura básica em termos de organização para gerenciar seus pontos negativos, o que será constituído com a utilização do plano de ação, aumentando as chances de crescimento por meio de seus pontos positivos.

Palavras-chave: organização; planejamento estratégico; resultado.

ABSTRACT

Short, medium, and long-term planning, especially for companies that wish to remain in the market, is becoming increasingly necessary. In an environment full of changes, strategic planning becomes an essential tool for the survival of organizations. Planning and executing actions to reach predetermined goals in order to reach an objective becomes a differential of few organizations, as they are not familiar with the idea that their performance depends on how planning is done in general, in addition to not paying attention to the fact that there is always a need for long-term preparation for unknown situations; therefore, they do not pay the necessary attention to this aspect, which directly impacts their daily performance and results, which are strongly affected by lack of planning. In view of this, a case study was conducted to verify the implementation of a strategic action plan already used by the organization and to make necessary changes together with the studied company. Initially, an analysis of the general context of the organization, both internal and external, of the company's profile and people inserted in it was conducted, as well as a study of previous implementations of strategic planning. Subsequently, based on the Mission, Vision, and Values and together with the SWOT analysis and the Balanced Scorecard, the structure was built so that, finally, the current elaboration of the organization's 5W2H action plan could take place. In general, the organization needs actions that form its basic structure in terms of organization to manage its negative points, which will be constituted with the use of the action plan, increasing the chances of growth through its positive points.

Keywords: organization; strategic planning; result.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Contexto em que a Estratégia Competitiva é formulada	16
Figura 2 – Estrutura do planejamento estratégico	22
Figura 3 – Organograma Star Móveis para Escritório	26
Figura 4 – Ambiente organizacional	29
Figura 5 – Fatores externos que impactam as organizações	30
Figura 6 – Fatores internos que impactam as organizações	31
Figura 7 – Dimensões do BSC	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT	32
Quadro 2 – Perspectiva Financeira	38
Quadro 3 – Perspectiva Clientes	39
Quadro 4 – Perspectiva Processos Internos	40
Quadro 5 – Perspectiva Inovação e Aprendizagem	41
Quadro 6 – Estrutura 5W2H	42
Quadro 7 – Plano de Ação 5W2H	44
Quadro 8 – Cronograma de atividade para implementação do Plano de Ação – 5W2H	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Questão da Pesquisa	9
1.2	Objetivos	9
1.2.1	Geral	9
1.2.2	Específicos	10
2	RELEVÂNCIA DO TEMA	11
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO E REVISÃO DA LITERATURA	12
3.1	Conceito de Planejamento	12
3.2	Conceito de Estratégia	14
3.3	Planejamento Estratégico	16
3.4	Tipos de Planejamento Estratégico	20
4	METODOLOGIA	23
4.1	Instrumentos para Coleta de Dados	23
5	CAMPO DE PESQUISA	25
5.1	Caracterização da Empresa	25
5.2	Perfil do Proprietário	26
6	IDENTIDADE DO NEGÓCIO	27
7	ANÁLISE AMBIENTAL	29
7.1	Avaliação do Ambiente Interno e Externo	29
7.2	Matriz SWOT	31
8	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	34
8.1	Balanced Scorecard	35
8.2	Implementação do Plano de Ação – 5W2H	41
8.3	Execução	54
9	CONCLUSÃO	57
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO - COLABORADORES	61
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO (RECONHECIMENTO) - LÍDER	63

1 INTRODUÇÃO

O ato de planejar acontece a partir do momento em que o processo de estabelecer metas, objetivos e métodos para alcançá-los começa a se fomentar, sendo algo que faz parte da base de qualquer organização, mas as empresas geralmente não conseguem reunir esses objetivos e metas de forma coerente e concreta, dando espaço para que problemas que poderiam ser evitados passem a acontecer por falta disso. Mas o planejamento estratégico vai além da definição de metas, reúne uma extensa e complexa estrutura que abrange todas as áreas de uma empresa e também da sociedade. É por isso a sua importância para o sucesso da organização e é a partir dessa consciência que a base e a estrutura de uma empresa começa a se concretizar, definindo pontos fortes e pontos fracos, delimitando a cultura organizacional, com normas, direitos, deveres, dando forma com a Missão, Visão e Valores e favorecendo de forma operacional e tática norte às ações gerenciais de acordo com um plano que é previamente estabelecido no planejamento estratégico. A maior problemática das empresas é a falta de dedicar a devida atenção e tempo a esses planos citados acima. De forma mais comum, os gestores se preocupam com a atividade fim da organização para a geração de lucratividade e passam a encarar os problemas à medida que vão acontecendo rotineiramente, o que acaba acarretando uma série viciante de questões que não têm resolução definitiva e que atrapalham cada dia mais a operacionalidade das organizações, fazendo com que haja desperdício de tempo, de equipamentos e de recursos gerais.

Para Oliveira (1998), o planejamento estratégico favorece um direcionamento de acordo com o ambiente, levando em consideração a capacidade de adaptação da organização nesse processo, tornando-se, então, uma forma de metodologia gerencial que demanda esforço e capacidade de abraçar as oportunidades que podem surgir.

São em momentos em que o controle da situação se desfaz que se pode contar com o planejamento, a organização e a efetiva aplicação de planos para a resolução dessas questões, pois o planejamento estratégico fornece a estrutura necessária para que as organizações se firmem mesmo em momentos de desequilíbrio do ambiente em geral. De acordo com Chiavenato (2004), as organizações de sucesso são aquelas capazes de enfrentar as adaptações que o dinamismo do mundo dos negócios exige, de forma a se antecipar às mudanças de forma estratégica. O Planejamento estratégico se faz essencial, pois traça caminhos para vantagens competitivas de acordo com planos de ação já estabelecidos. Alguns fatores podem influenciar diretamente todo esse contexto de planejamento e estratégia dentro de uma organização, dentre eles estão: cultura, estrutura, liderança e comunicação. A estrutura organizacional está ligada

diretamente ao funcionamento da empresa, e na mesma velocidade em que o mundo sofre alterações, as empresas estão lidando cada vez mais com novas configurações, que geram por consequência mudanças na estrutura organizacional. Um outro fator é a liderança, é por meio dela que pessoas podem ser influenciadas; uma liderança que acredita na efetividade do planejamento estratégico tem maiores chances de sucesso, tanto pela forma de colocá-lo em prática, como pela forma de repassar isso aos colaboradores, que são parte fundamental para sua aplicação. A cultura organizacional faz parte primordialmente da construção, aplicação e acompanhamento do planejamento estratégico, pois influencia no comportamento das pessoas inseridas nas organizações, gerando resultados positivos ou negativos. Nesse contexto, a comunicação é importantíssima à medida que ocorre a transferência e a compreensão de informações em geral, o que influencia diretamente na aplicação do planejamento estratégico.

De acordo com Drucker (1981, p. 217), o pior sistema de comunicação é aquele no qual o proprietário centraliza todas as atividades sob sua responsabilidade e não realiza a divisão de tarefas e funções, gerando, dessa forma, uma desorganização na empresa, cujos funcionários não reconhecem as atividades que fazem parte de sua responsabilidade, gerando resultados negativos tanto nas ações como nas decisões tomadas dentro da organização.

Em alguns casos empresas de cultura familiar e de pequeno porte tendem a não fornecer atenção adequada às questões de planejamento e estratégia de forma correta e com aplicação completa, e isso pode gerar grandes impactos em sua funcionalidade e longevidade. Dessa maneira, tornou-se necessária a investigação da realidade de uma empresa do Comércio de Arapiraca-Alagoas, especializada em vendas de móveis e equipamentos para escritório, de forma a identificar quais os pontos a serem melhorados e modificados para que ocorra a implementação efetiva de um plano estratégico realmente aplicável e que gere resultados positivos.

1.1 Questão da Pesquisa

A empresa estudada entende a importância do planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo e faz uso correto e integral, a ponto de entender a necessidade de implementação para o seu crescimento e desenvolvimento?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Identificar pontos a serem modificados e melhorados no planejamento estratégico da organização para execução correta, assertiva e completa.

1.2.2 Específicos

- Realizar o diagnóstico geral da organização por meio da observação e coleta de dados;
- Analisar a identidade do negócio e do ambiente organizacional; e
- Modificar o planejamento estratégico da organização para aplicação completa e prática com o auxílio de um plano de ação.

2 RELEVÂNCIA DO TEMA

Diante da percepção do mundo globalizado e suas modificações com uma nova dinâmica de negócios a ser seguida por toda a humanidade, sem alternativas ou escolhas distintas das que são necessárias, surgiu o questionamento sobre como as organizações e as pessoas a ela ligadas, como proprietários, colaboradores, parceiros e clientes, estão agindo e reagindo às mudanças tão rápidas de competitividade, consumo, necessidades e realidades. E principalmente, como os gestores estão fazendo para suprir as necessidades de um mundo de negócios que, além de globalizado, necessita de atitudes inovadoras, assertivas e atenciosas para conseguir se manter no mercado positivamente, de forma a se atentar às necessidades e limites de cada pessoa interna ou externamente.

É importante que as organizações estejam atentas às mudanças referentes ao seu público, ao mercado em que atuam e também às questões sociais que cercam todos os envolvidos nelas atuantes. À medida que a sociedade muda, as organizações devem também acompanhar essas mudanças de forma que sua base seja tão sólida que não seja afetada por isso. Um exemplo recente foi a Pandemia do Covid-19, na qual houve um número significativo de empresas que fecharam suas portas ou reduziram o quadro de funcionários por não terem recursos financeiros e estruturais para se manter no mercado.

De acordo com dados do IBGE, cerca de 1,3 milhão de empresas encerram suas atividades no mês de junho de 2020, temporária ou definitivamente, sendo cerca de 39,4% por justificativa relativa às restrições impostas pela pandemia, afetando mais o setor de comércio, com cerca de 49,9% das empresas a fecharem. No que diz respeito aos efeitos negativos trazidos pela pandemia, o setor de serviços sofreu maior impacto, cerca de 74,4%. Pode-se observar que os segmentos mais impactados foram aqueles em que o relacionamento/contato entre pessoas era maior. A crise causada pela pandemia levou as organizações a tomarem medidas extremas para resolução de problemas, entre elas, as linhas de crédito.

Toda empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte, necessita de planejamento e organização, no entanto a grande maioria não consegue definir um planejamento estratégico nos diversos setores da empresa e segui-lo de forma contínua e coerente. Além do mais, em algumas realidades, a falta de percepção da importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento a curto, médio e longo prazo é a raiz dessa problemática. É importante que aqueles que oferecem produtos ou serviços à sociedade como um todo estejam com um olhar atento e à frente da realidade humana e organizacional.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO E REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Conceito de Planejamento

Planejamento é um processo que se compõe pelo estabelecimento de um conjunto de ações a serem tomadas posteriormente para obtenção de um determinado objetivo. Baseado em definições, elaborações, processos e acompanhamentos, o planejamento difere o homem do animal irracional.

O planejamento originou-se nas antigas civilizações, quando o homem descobriu que pensar primeiro antes de agir aumentava de forma considerável as chances de obtenção de êxito naquilo que teria que ser feito, o processo de antecipação das decisões a serem tomadas, como “o que fazer”, “por que fazer”, “como fazer” e “quando fazer” para o alcance do sucesso a curto e longo prazo.

Segundo Faria (1994):

O planejamento é tão antigo quanto a história. A construção das pirâmides egípcias não se concretizou sem que tivessem sido elaborados complicados planos e projetos, e sem que os administradores tivessem se preocupado com a alimentação de milhares de trabalhadores, escravos e soldados, assim como planejado o transporte dos enormes blocos de granito, originários de local, na região sul do Egito. Planos e projetos também disciplinaram outras construções importantes, a exemplo dos aquedutos construídos pelos romanos, os canais de irrigação da Mesopotâmia, os templos e fortificações das cidades antigas, templos astecas, pirâmides maias, palácios indianos, muralhas chinesas, etc. Não obstante, e com raríssima exceção, o planejamento, tal qual hoje o conhecemos, era quase que exclusivamente usado como arma de guerra, e ao qual se denominava ‘estratégia’ ou ‘arte dos generais’. (FARIA, 1994, p. 71)

Planejamento, acima de tudo, é o ato de antecipar-se, é uma definição prévia de como determinadas situações irão ser enfrentadas e conduzidas. É o exercício de pensar no presente e perceber aquilo que será preciso para superação no futuro de forma antecipada.

Nogueira de Faria (1993) conceitua planejamento como:

O estabelecimento da distribuição racional no tempo e no espaço dos recursos disponíveis, com o objetivo de atender com menor desperdício possível a hierarquia de prioridades necessárias para a realização, com êxito, de um propósito previamente definido. É a seriação lógica de fases para a melhor utilização dos recursos disponíveis visando a conduzir a pessoa ou instituição à consecução de um objetivo com o menor dispêndio e risco. Em resumo, o planejamento é a coordenação antecipada do desempenho futuro, atendendo as exigências de uma prévia hierarquização de necessidades e de possibilidades para melhor utilizar os recursos disponíveis. O plano é a sequência lógica de fases necessárias para a realização de um trabalho, e quando os elementos são distribuídos no tempo total disponível, temos a programação. O planejamento é, pois, o estabelecimento de planos a longo prazo, já a programação é o estabelecimento de planos a curto prazo, considerando o rateio do tempo disponível

entre suas fases. Normalmente, um bom planejamento sincroniza e coordena diversos programas. (FARIA, 1993, p. 96)

O planejamento é a principal função da administração. De forma sucinta, é o administrativo que determina antecipadamente as ações e processos que as pessoas devem executar para a obtenção de um objetivo ou meta. Antes de qualquer atividade administrativa, o planejamento se fez presente, para determinação de diretrizes, de equipamentos, meios para realização e servindo como orientador de ações; ele indica direções de forma mais segura e padronizada, sendo um instrumento de avaliação e controle para a tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, antes da organização, do controle e da direção. Planejar consiste em interpretar a missão organizacional, estabelecendo objetivos e os meios necessários para a realização de forma eficaz e eficiente. Empresas que operam com base na improvisação não têm base ou estrutura a longo prazo, pois não estão preparadas para desafios que surgem ao longo das mudanças recorrentes a toda sociedade em contínuo desenvolvimento.

Existem 3 filosofias do planejamento, segundo Ackoff (1970), sendo: filosofia da satisfação, filosofia da otimização e filosofia da adaptação. Elas são dominantes em qualquer processo de planejamento, podendo estarem juntas em um único processo ou predominar apenas uma delas.

A filosofia da satisfação, que é mais conservadora, pode ser ideal para empresas menores que ainda estão iniciando suas atividades e, por consequência, o processo de planejamento, com objetivos de menor número e mais simples de serem realizados, determinando atividades para atingir um objetivo sem a necessidade de fazer mais do que aquilo já determinado previamente, sem necessidade de ultrapassá-lo. É ideal para empresas que estão focadas na parte financeira dos negócios, em permanecer no mercado em vez de crescer e se desenvolver, deixando de lado os outros aspectos, pois dão mais importância à estabilidade e à continuidade do processo, sendo este, então, mais previsível e estável.

A filosofia da adaptação é mais inovadora e se caracteriza pela utilização da matemática e da estatística, por meio de simulações e pesquisas, para o alcance da satisfação interna. Assim, ela prioriza a otimização de processos dentro da organização de forma contínua, o que assegura postura e ações adequadas diante de possíveis mudanças em um ambiente incerto e dinâmico.

Já a filosofia da adaptação é voltada para incertezas do futuro. As decisões são tomadas de forma a gerar satisfação de acordo com os interesses de todos os envolvidos e de modo que haja preparação para ajuste diante de qualquer mudança que possa surgir com a tomada de decisão apropriada.

3.2 Conceito de Estratégia

As primeiras teorias de pensamento sobre a estratégia nascem nos anos sessenta e partem da necessidade das organizações se adequarem ao contexto, por meio de modelos gerenciais que tinham como proposta formar estratégias. Essa atitude de formulação se dava pelo executivo da organização, que na teoria tinha mais preparação e conhecimento para isso. Chamado também de modelo prescritivo, essa primeira teoria separava o estrategista (executivo, que formulava as estratégias) dos implementadores (funcionários, que executavam as ações definidas), promovendo mais controle estratégico do que planejamento estratégico, justamente pela falta de interações entre as partes e o ambiente externo.

Com os avanços dos estudos nas escolas de pensamento, foi percebido que o modelo prescritivo era deficiente e já não se adequava à realidade. Foi então que o modelo descritivo surgiu, considerando a estratégia como algo complexo e sendo um elemento imprevisível ao ambiente organizacional. Assim, foi necessário fazer uso da subjetividade da humanidade para a compreensão externa, como também das capacidades internas, para então haver a formulação de uma estratégia. Esse modelo de pensamento volta-se às forças que vêm dos fatores externos para a sobrevivência organizacional.

Já o modelo integrativo tem como premissa básica a ideia de agrupadores e separadores, que configuram os processos transformacionais. Sendo assim, a organização gera estratégias de acordo com seu contexto e com o contexto do ambiente que a cerca, o que ocasiona transformações. O modelo integrativo possibilita a reconciliação com os modelos anteriores, demonstrando a possibilidade para novas fases.

O planejamento estratégico está diretamente ligado à estratégia organizacional. Desde a antiguidade, a estratégia vem sendo abordada e utilizada, mesmo que de diferentes formas. Um exemplo disso é a utilização de planos a serem executados por soldados em batalhas, ou até mesmo em guerras militares, para vencer o inimigo. Menezes (2002) define como de origem militar a palavra “estratégia”, vinda do grego *strategia*, e em tradução “escritório do general”, que, no decorrer do tempo, se modificou e adquiriu muitas conotações, entre elas a habilidade de usar estratagemas nos negócios ou uma manobra militar para derrotar o inimigo de surpresa. A estratégia, além de gerar vantagem competitiva, pode ser um fator primordial para atingir os resultados definidos. A estratégia passou a integrar o conceito de administração com o objetivo de traçar os planos organizacionais.

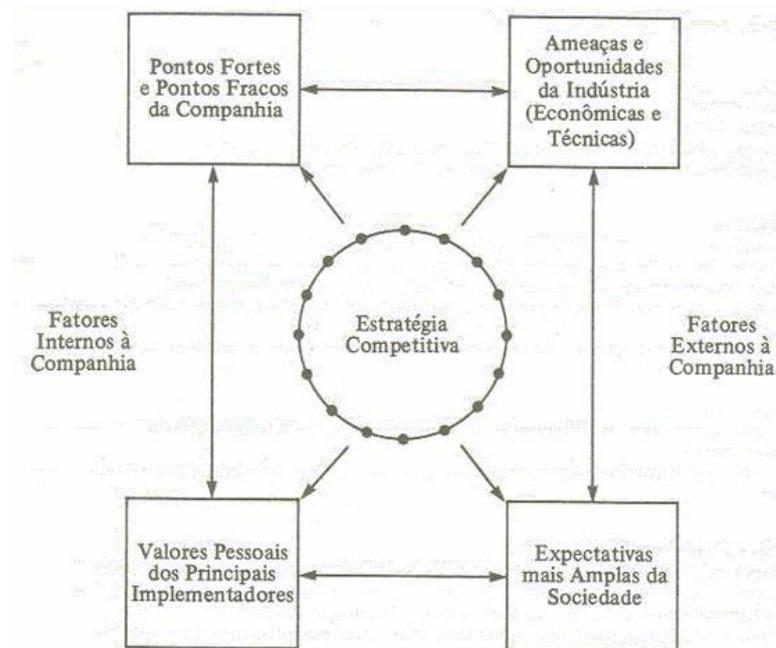
A estratégia é baseada na definição de um conjunto de metas que levarão a um determinado resultado a curto, médio e, principalmente, longo prazo, de acordo com a tomada de decisão e aplicação de objetivos. E estando voltada ao ambiente organizacional e seu ecossistema, a estratégia se constrói em ambientes ou realidades que não são totalmente conhecidos. E fomentada por etapas, a estratégia se compõe de forma processual e com utilização dos recursos necessários para a avaliação.

Maximiano (1995) conceitua estratégia como meios que cada uma das partes utiliza para atingir o objetivo necessário, sendo que nenhuma das partes conhece os planos ou exerce controle sobre o comportamento de outras partes e todas estabelecendo ações para prática, com seus recursos disponíveis e com os recursos que julgam ter a outra parte. A estratégia permite a competitividade e uma formulação de como a empresa irá competir.

Para Ansoff (1990), a estratégia se fundamenta na utilização de recursos humanos, técnicos e financeiros que estão à disposição da empresa e do empresário.

De acordo com Porter (1986), a associação da estratégia como vantagem de competição, cria o conceito de estratégia competitiva, e ainda segundo o autor, o funcionamento da estratégia organizacional funciona de acordo com a união de 4 fatores básicos, sendo eles: pontos fortes e pontos fracos, limites internos e limites externos. Os pontos fortes e fracos, juntamente com os valores internos, constituem os limites internos da estratégia organizacional. Já os limites externos são determinados por fatores ambientais, que são formados de acordo com o contexto em que a organização está inserida, sendo as ameaças e oportunidades pontos de definição desse ambiente organizacional. A figura abaixo demonstra o contexto de estratégia competitiva segundo Porter (1986):

Figura 1 – Contexto em que a Estratégia Competitiva é formulada



Fonte: Porter (1986).

A estratégia competitiva se atenta ao ambiente no qual a organização está inserida ao tempo em que aloca recursos que vão de acordo com o objetivo estratégico da organização.

3.3 Planejamento Estratégico

Nos dias atuais, é importante que a empresa se destaque para obter vantagem entre seus concorrentes e alcance as metas. Se antes essa questão já era vista como importante, agora em tempos pós-pandemia do Covid-19 é algo ainda maior e mais valioso. A crise econômica, de saúde e social afeta de diversas formas o ambiente empresarial, sendo fatores externos que por vezes obrigam as empresas a traçarem novos planos. A estratégia organizacional vai se preocupar em traçar decisões que a empresa deve tomar levando em consideração uma série de fatores internos e externos da organização para a sua elaboração. A estratégia, além de ser de suma importância para o crescimento das empresas, prevê possíveis problemas e já pensa em uma possível solução.

De acordo com Renó, Quadros e Krom (2004):

Hoje com um mercado competitivo há a necessidade de pensar em estratégias. Estratégia é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio. Indicam as ações alternativas que poderão ser adotadas no

sentido de facilitar o atendimento de um dado o objetivo. Os cursos de ação a adotar. Não haverá como falarmos em estratégias se não houver clareza de objetivos. Indicam linhas de comportamento, táticas e operacionais, a adotar para a consecução de objetivos previamente determinados. (RENÓ; QUADROS; KROM, 2004, p. 649)

Para se pensar em estratégia, faz-se necessário pensar em objetivos para assim chegar ao que foi planejado. A estratégia organizacional nada mais é que o mapeamento e o diagnóstico da situação da empresa, através da análise de dados coletados e o planejamento para o futuro com base nesses dados reais. A estratégia organizacional vai traçar um caminho para que os objetivos da empresa sejam realizados, tudo isso levando em consideração fatores externos e internos. Ainda de acordo com Renó, Quadros e Krom (2004),

[...] estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes. Qualquer empresa sem estratégia corre risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. (RENÓ; QUADROS; KROM, 2004, p. 650)

Para que se possa analisar o estado atual da empresa, a estratégia organizacional tem modelos/ferramentas que auxiliam nesse processo. Um dos mais utilizados é a análise SWOT, que analisa as forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Sobre a análise SWOT, de acordo com SILVA *et al.* (2011):

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. (SILVA *et al.*, 2011, p. 2).

E após essa análise detalhada, com a ferramenta SWOT, é possível dar os primeiros passos em direção ao planejamento de ações, as estratégias, que serão pensadas e analisadas de acordo com o panorama geral da empresa.

A partir da identificação desses pontos é que se dá início à construção do modelo das Cinco Forças de Porter, que também faz parte da construção estratégica de uma organização. A ideia de competição muitas vezes é limitada e ligada somente ao concorrente externo. De acordo com o autor, a competição não está somente ligada aos concorrentes, mas sim a fatores como clientes, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes no mercado.

É a partir da definição das cinco forças básicas definidas por Michel E. Porter que o estado de competição de um determinado segmento se constrói. De acordo com o Porter (1998),

[...] apesar do esforço coletivo, a empresa deve encontrar uma posição no setor onde possa se defender contra essas forças e usá-las a seu favor da melhor forma e para lidar com essas forças é necessário elencá-las e analisar suas fontes de modo mais profundo, aprendendo o que os faz evoluir. (PORTER, 1998, p. 18)

Sabendo que cada setor tem uma dinâmica de rivalidade diferente, o comportamento também se diferencia de acordo com o segmento. Muitas empresas, mesmo pertencendo a um mesmo setor, podem não competir entre si por não possuírem públicos iguais. A questão está em se defender dessa rivalidade.

Novos concorrentes trazem entre si a vontade de entrar no mercado e novas capacidades, podendo muitas vezes concorrer com recursos substanciais, que por sua vez agitam o mercado. Mas o que determina o resultado disso são as barreiras que os entrantes podem enfrentar: se forem altas, podem afetar o mercado de forma insignificante, não constituindo grandes ameaças.

Fornecedores são capazes de introduzir no setor um poder de barganha muito maior do que imaginado, extraindo lucro que as empresas não são capazes de se recuperar diante do aumento dos custos, que conseqüentemente afeta o preço de venda ou até mesmo reduz a qualidade dos produtos ou serviços ofertados, o que também impacta o consumidor final, que pode jogar um concorrente contra o outro a depender dessa precificação e qualidade dos produtos/serviços.

Os produtos substitutos podem limitar os lucros e podem também reduzir a capacidade de prosperidade do setor em um determinado período. Por outro lado, de acordo com Porter (1998):

Os produtos substitutos que merecem maior atenção estrategicamente são aqueles que (a) são sujeitos a tendências de melhoria de seu trade-off preço/desempenho visando o produto do setor, ou (b) sejam produzidos por setores com altos lucros. Os substitutos frequentemente entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentando a competição de seus setores e provocando redução de custos ou melhoria de desempenho. (PORTER, 1998, p. 21)

Com o avanço das plataformas digitais e formas de consumo mais tecnológicas, a forma de consumo antiga também sofreu modificações, mas uma coisa não mudou: consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços quando não há diferenciação dos produtos ou serviços, ou quando a qualidade não é elemento fundamental da compra. Além disso, no setor varejista existe um ponto específico que pode também ser um fator determinante, que é o poder de influenciar a decisão de compra do consumidor de forma inteligente, trazendo para a negociação

argumentos que podem ir dos motivos internos e pessoais até a motivos externos, que são consequências dessa nova forma de consumo que as plataformas digitais trazem à humanidade.

A missão, visão e valores, juntamente com a delimitação das Cinco Forças de Porter e Análise SWOT, servem como base da estrutura organizacional. São os pontos de partida para qualquer implementação de estratégia organizacional, sendo:

Missão: quem somos? Por que existimos? – É o propósito da empresa existir e sua razão de ser.

Visão: o que queremos ser? – Onde a empresa deseja chegar até um determinado período de tempo.

Valores: em que acreditamos? – Ideais de comportamentos e atitudes que devem estar inseridos em todos os âmbitos empresariais, na relação da empresa com seus colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores.

Empresas só são visionárias quando conseguem manter intactos os três fundamentos acima, que permitem com que os gestores estejam sempre pensantes quanto ao papel da organização na sociedade e no futuro da empresa.

Os três fundamentos acima servem como base também para o uso de uma ferramenta que viabiliza, de forma prática, a estratégia geral da empresa, que traduz esses valores em metas práticas, tangíveis e otimizáveis ao longo do tempo. É o chamado *Balanced Scorecard*, que surgiu após a Segunda Guerra Mundial como ferramenta de controle de gestão mais complexo, uma vez que as alterações tecnológicas ocorreram nas indústrias, causando aumento da complexidade e crescimento para as organizações. Com a Globalização, junto ao aumento de funções, adaptação de novos produtos e serviços aos mais variados tipos de clientes, eliminação de barreiras que dificultavam a concorrência, aproveitamento de conhecimento e capacidade dos funcionários, essa ferramenta tornou-se essencial, pois os indicadores financeiros não eram suficientes para a avaliação empresarial. De acordo com suas experiências, Robert S. Kaplan e David P. Norton divulgaram um modelo de gestão denominado *Balanced Scorecard*, que tem como objetivo avaliar, através de indicadores a curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, o desempenho da organização por meio de uma perspectiva estratégica. Vinculando Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas, essa ferramenta possibilita a satisfação de proprietários, clientes e colaboradores, assim como processos eficientes, Recursos Humanos preparados etc.

E com a determinação dos pontos mencionados acima é possível traçar um plano de ação que ajudará na aplicação do planejamento estratégico em si. A ferramenta mais utilizada é o Plano de Ação 5W2H, que ganhou mais popularidade com as técnicas de gestão de qualidade

e mais tarde com a gestão de projetos. Com as definições a seguir se concretizam os pontos principais da utilização deste plano de ação:

- O que (What) deve ser feito?
- Por que (Why) deve ser implementado?
- Quem (Who) é o responsável pela ação?
- Onde (Where) deve ser executado?
- Quando (When) deve ser implementado?
- Como (How) deve ser conduzido?
- Quanto (How Much) vai custar a implementação?

3.4 Tipos de Planejamento Estratégico

Não existe um tipo único totalmente apropriado de planejamento que comporte todas as áreas da empresa, sempre existirão aspectos que precisam ser modificados imediatamente e outros futuramente. Além disso, determinadas ações que são apropriadas em uma área não são aplicáveis em outra, isso faz parte da dinâmica empresarial. E o que determina a assertividade na implementação de um planejamento estratégico é o conhecimento e a aplicação de um planejamento estratégico adequado.

As ações a serem executadas tomam como base o curto (dias), o médio (meses) e o longo (anos) prazo. Dessa forma, existem ações que precisam ser tomadas e aplicadas imediatamente, na rotina diária e semanal, outras que são completadas ao longo dos meses e aquelas que são primordiais para o sucesso da organização como um todo e que definem sua forma de atuação no mercado, realizadas ao longo dos anos.

É por esse motivo que existem os três níveis de planejamento estratégico, sendo eles: operacional, tático e estratégico.

- **Planejamento Operacional:** como o nome já demonstra, este tipo de planejamento está relacionado às operações diárias da organização, baseando-se nas ações práticas e na tomada de decisões necessárias a curto prazo. Estando muito ligado à gestão de processos organizacionais, o planejamento estratégico operacional necessita que os gestores garantam que atividades específicas da rotina sejam planejadas e executadas adequadamente dentro do negócio. Tendo foco em colocar todo o planejamento na

direção correta e em constante movimento, o planejamento estratégico operacional está focado em tarefas rotineiras, curto prazo e definição de objetivos e resultados bem específicos, estando, então, muito voltado aos colaboradores responsáveis pela operacionalidade da organização.

- **Planejamento Tático:** indo além do campo estratégico e sendo mais abrangente, o planejamento estratégico tático funciona a médio prazo, fornecendo, dessa forma, suporte a um planejamento de maior nível. O planejamento estratégico operacional define metas específicas para cada área da empresa, mas tendo como base as metas gerais definidas no planejamento de maior nível, por exemplo, um planejamento estratégico do setor de Recursos Humanos, de Vendas, Financeiro, de Marketing etc. Incluindo táticas que podem ser usadas para organização atingir aquilo que está definido no planejamento estratégico geral, dividindo o planejamento estratégico em partes práticas, este tipo de planejamento está direcionado a um prazo de menos de um ano e tem como base visão por departamentos, foco no médio prazo e divisão das principais ações por departamento e é responsabilidade dos gerentes da organização.
- **Planejamento Estratégico:** sendo o principal motor do pensamento a longo prazo, o planejamento em nível estratégico se fundamenta no pensamento a longo prazo, dessa forma trabalha em cima das decisões envolvendo objetivos e ações a longo prazo, que vão de dois até dez anos. Este tipo de planejamento é baseado na tomada de decisão que implica em toda estrutura organizacional, sendo de responsabilidade dos executivos da alta gestão e contando com o auxílio de ferramentas gerenciais que possibilitam resultados sustentáveis e lucrativos, a pergunta que resume o contexto desse planejamento é: como você vê o seu negócio daqui a alguns anos? Tendo como responsável a alta administração, o planejamento estratégico conta como base os seguintes pontos: visão da empresa, forte orientação externa, foco no longo prazo, objetivos gerais e planos genéricos.

Figura 2 – Estrutura do planejamento estratégico



Fonte: dados da pesquisa (2023).

4 METODOLOGIA

Metodologia científica é o estudo dos métodos, especialmente dos métodos das ciências. É um processo utilizado para se dirigir uma investigação que se leve à verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar um fim previamente determinado. A metodologia é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com cautela permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Já Prodanov e Freitas (2013) conceituam a metodologia como a utilização de procedimentos e técnicas que devem ser analisados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Ainda, Prodanov e Freitas (2013) reforçam a funcionalidade da metodologia que examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

A metodologia usada como base neste projeto de pesquisa foi o estudo de caso, para a análise da realidade referente à aplicação do planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte, juntamente com a pesquisa-ação, que inicialmente é caracterizada pela colaboração e negociação entre especialistas e práticos, integrantes da pesquisa, para ampliação do conhecimento e contribuição na realidade da empresa estudada. A pesquisa-ação, tendo um aspecto inovador, está concentrada em três pontos: caráter participativo, impulso democrático e contribuição à mudança, seja social ou organizacional.

4.1 Instrumentos para Coleta de Dados

Foram utilizados três instrumentos para a realização da coleta de dados. Inicialmente foi aplicado um questionário de múltipla escolha para identificar as visões dos funcionários em relação aos aspectos gerais da empresa, liderança e execução de suas atividades. Esse tipo de questionário é composto por perguntas simples e diretas, o que auxilia na agilidade e facilidade de respostas, economizando tempo dos colaboradores. No caso desta pesquisa, o questionário terá uma quantidade maior de respostas por estar voltado a um público maior.

Mais adiante foi aplicada uma entrevista com o gestor e proprietário da empresa a fim de analisar quais aspectos da aplicação do planejamento estratégico, segundo ele, estão tendo bons resultados, quais não estão tendo resultados, quais estão gerando resultados negativos e

quais não estão sendo aplicados, de modo a identificar a situação da empresa por meio do olhar do proprietário.

E, por fim, por meio da observação, foi realizada uma análise da condição atual da empresa diante do seu atual planejamento estratégico a fim de identificar em quais pontos se faz necessário realizar modificações e ajustes, levando em consideração os posicionamentos de colaboradores e gestor de acordo com os aspectos do meio externo que geram consequências à organização.

5 CAMPO DE PESQUISA

5.1 Caracterização da Empresa

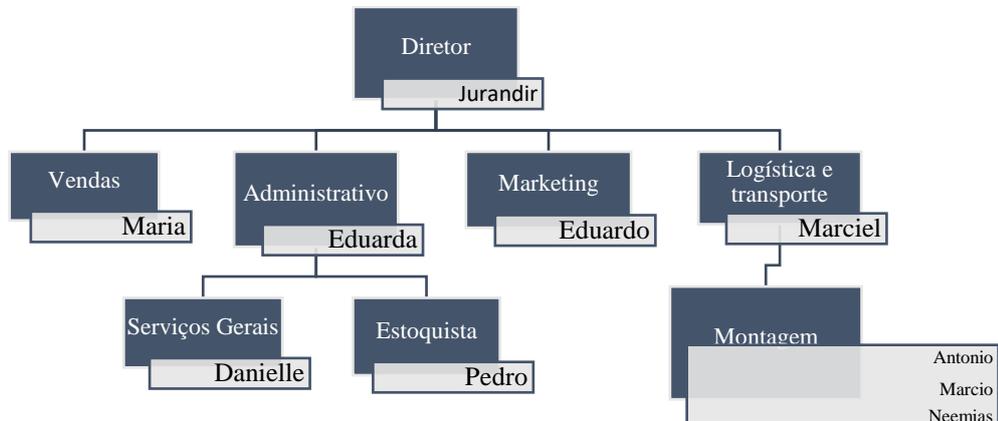
O campo de pesquisa deste projeto é a empresa Star Móveis para Escritório, uma empresa que está localizada na Rua Monsenhor Macedo, 108, Centro, Arapiraca-Alagoas e que atua no segmento de comércio varejista de móveis e cadeiras corporativas, atuando como revenda de marcas nacionais. Sempre teve cultura familiar e continua se mantendo nesse formato. A Star Móveis para Escritório é uma empresa de pequeno porte e conta com um total de 10 colaboradores, incluindo proprietários, sendo 02 vendedores (sendo os proprietários e gestores da loja), 01 auxiliar de serviços gerais, 01 assistente administrativo, 03 montadores, 01 motorista, 01 estoquista e 01 criador de conteúdo digital. A empresa conta com apenas 01 loja e 02 estoques de mercadorias. O público-alvo da organização são pessoas jurídicas e boa parte das vendas correspondem a esse público, no entanto, também atende profissionais liberais, estudantes e pessoas que exercem *home office*. Com o comércio de mobiliários corporativos, a empresa tem suas vendas realizadas por meio presencial, mas também por meio das plataformas digitais com Instagram e WhatsApp e, diferente de outros segmentos, a venda desses produtos requer atendimento personalizado, sendo então parte de uma consultoria individual que precisa não somente atender às necessidades do cliente, mas também aos padrões de conforto e ergonomia exigidos e necessários para realização das atividades fins.

Segundo Oliveira (1998), o conhecimento de ferramentas para a elaboração do planejamento estratégico proporciona à organização o embasamento teórico necessário para as melhorias no processo de implementação. No entanto, os proprietários, em sua grande maioria, desconhecem teorias e técnicas administrativas, o que resulta também na falta de conhecimento adequado em relação ao planejamento estratégico.

Todas as empresas, de pequeno ou grande porte, já seguem algum tipo de planejamento, mesmo que involuntariamente, pois realizam atividades que fazem parte deste processo, sendo formal ou não (ALMEIDA 2001).

Já possuindo um planejamento estratégico, a organização não o colocou em prática efetivamente, e com o passar dos dias e mudanças internas e externas, existiu a necessidade de atualização em pontos como as análises internas e externas, definição de objetivos e plano de ação de acordo com sua realidade atual. Na Figura 3 há o organograma atual da organização:

Figura 3 – Organograma Star Móveis para Escritório



Fonte: dados da pesquisa (2023).

5.2 Perfil do Proprietário

Uma das peças mais importantes para o funcionamento de toda organização é o seu fundador, sua forma de agir nas mais variadas situações, de tratar os colaboradores, parceiros e clientes determinam muito sobre o perfil e cultura organizacional, principalmente neste caso em específico no qual o superior imediato da organização, em relação a todos os setores, é o proprietário da empresa, atuando então como líder. Apesar de não ter curso superior, o proprietário tem experiência no setor de móveis há mais de 25 anos, percorreu caminhos na função de gerente de lojas do segmento de móveis residenciais, logo após em sociedade com outra pessoa abriu uma loja de móveis para escritório, e posteriormente abriu seu próprio negócio até os dias atuais.

6 IDENTIDADE DO NEGÓCIO

A identidade do negócio pode ser primeiramente definida a partir da construção da Missão, da Visão e dos Valores organizacionais, é baseado nestes pontos que as organizações devem definir seus caminhos, cultura e finalidade. É algo que exige muita disciplina e, sendo o ponto de partida para tomada de decisão, a identidade do negócio é definida por meio de três pilares.

A Missão, sendo o motivo de a empresa existir, é o pilar para a definição de estratégias organizacionais e orienta a existência da organização. Sem isso, os objetivos, indicadores e metas da empresa não são claros. Quanto mais a missão for desafiadora e inspiradora, mais influenciará e motivará os colaboradores e é necessário que seja curta, para que possa ser lembrada, transmitida e vivenciada com mais facilidade,

A Visão, por sua vez, está ligada ao futuro do negócio, é aquilo que a empresa almeja ser e está fundamentada nos objetivos da organização. E é muito importante que a organização estabeleça indicadores e metas para que esses objetivos sejam acompanhados, mensurados e alcançados.

Os valores, por sua vez, fornecem orientação para o comportamento da organização, seja diante de parceiros, clientes, fornecedores e até mesmo colaboradores. Muitas organizações utilizam como base em processos seletivos, na avaliação de desempenho e na relação com os *Stakeholders*.

A organização em estudo já possuía definição desses três pontos, sendo eles:

- Missão: promover soluções em ergonomia, oferecendo produtos que gerem benefícios, proporcionando melhor qualidade de vida e satisfação de nossos clientes;
- Visão: ser referência no segmento de móveis e cadeiras para escritórios, sendo reconhecida pela qualidade dos produtos, atendimento e entrega eficiente; e
- Valores: ética; responsabilidade; credibilidade; empatia; e amor pelo que faz.

A Missão de uma organização está fundamentada no seu envolvimento, preocupação e impacto no ambiente externo, sendo praticada de forma interna com consequências que vão além das delimitações empresariais. E pode ser atualizada ao ponto em que há uma necessidade de mudança – no sentido de melhorias – quando existem novos conhecimentos a serem desenvolvidos a respeito dos negócios, do ambiente interno, dos concorrentes, parceiros e todos que fazem parte do mundo empresarial. A empresa em questão fundamentou sua Missão de

acordo com a finalidade organizacional, que não é apenas o comércio de produtos corporativos, mas também a oferta de saúde tanto a curto, como a médio e longo prazo, à sociedade, que, mais do que nunca, precisa exercer suas atividades e funções com conforto e ergonomia, suprimindo assim as necessidades dos clientes de forma única.

A Visão de negócio é a projeção de como a empresa se vê no futuro. Dessa forma, se resume no “Por que”, o motivo pelo qual as pessoas, os proprietários e sócios se dedicam diariamente à organização. É então o propósito da empresa. A visão engloba aspectos como o tempo e o espaço, nesse sentido tem base no longo prazo, mas que é praticado diariamente, para se chegar a um objetivo específico. A Visão da empresa estudada é bem clara no sentido geral, mas não delimita o tempo (prazo) nem o espaço geográfico (expansão).

Os valores organizacionais mudam conforme o mundo muda, conforme o perfil de consumo se modifica, conforme as tecnologias sofrem inovações, conforme a necessidade do cliente se atualiza. Ou seja, os valores de uma empresa caminham juntos à prioridade do cliente, que muda conforme a sua realidade. E estando ligados diretamente à cultura organizacional, apesar de sofrer atualizações, os primeiros valores ou os valores anteriores não se perdem, pelo contrário, executados de maneira integrada, agregam valor à organização com a junção de todos eles. Serve, assim, como base para toda a atividade organizacional, seja qual for a realidade atual.

7 ANÁLISE AMBIENTAL

7.1 Avaliação do Ambiente Interno e Externo

A análise ambiental concentra-se na avaliação de pontos relacionados ao ambiente externo e interno à organização, dimensionando as forças e fraquezas (internamente), oportunidades e ameaças (externamente). A análise ambiental se fundamenta no conhecimento das potencialidades e pontos a se desenvolver no negócio referente ao mercado atuante, onde identificará oportunidades que podem não estar sendo aproveitadas pela concorrência e ameaças que podem surgir tanto da concorrência quanto do contexto geral. Realizar a análise ambiental é ter a possibilidade de crescimento por meio da identificação de pontos internos e externos que serão avaliados de acordo com objetivos traçados e visão de futuro.

Figura 4 – Ambiente organizacional



Fonte: dados da pesquisa (2023).

- Ambiente externo: as empresas que se atentam a uma administração estratégica encorpada no seu dia a dia devem analisar de forma rotineira os aspectos externos ao seu negócio. Quando não há preparação prévia em relação a essas forças externas, quando há uma variação nesse contexto, por menor que seja, ocorrem impactos que

podem afetar de forma significativa a organização. Na figura abaixo, segue a demonstração dos aspectos externos que devem ser considerados:

Figura 5 – Fatores externos que impactam as organizações

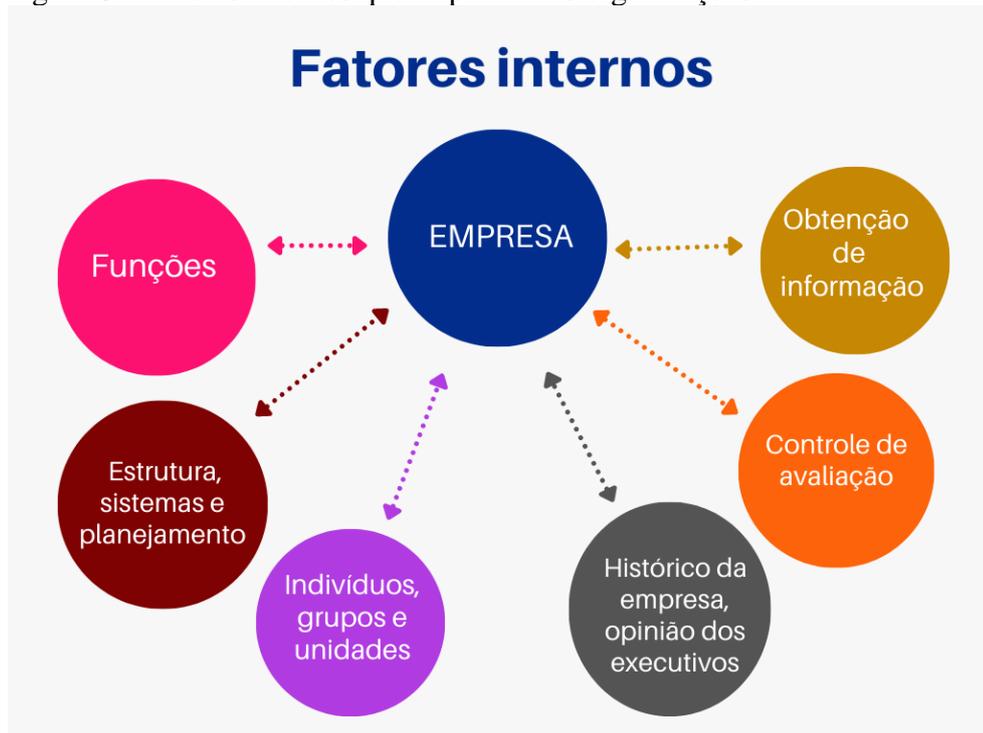


Fonte: dados da pesquisa (2023).

Levar em consideração os aspectos acima é agregar valor à colaboração dos Stakeholders (público estratégico) para a organização, valorizá-los de forma completa.

- Ambiente interno: analisar o ambiente interno permite aos executivos a identificação de pontos fortes e pontos a serem melhorados na organização. Uma série de aspectos devem ser levados em consideração para essa análise, sendo alguns deles e seus respectivos pontos mais significativos descritos abaixo:

Figura 6 – Fatores internos que impactam as organizações



Fonte: dados da pesquisa (2023).

7.2 Matriz SWOT

Uma forma muito usada para o conhecimento dos aspectos internos e externos da organização é a Análise SWOT, ou, em português, FOFA. Esse tipo de análise é muito útil para a formulação de estratégias, com a identificação de forças e fraquezas (internamente/empresa) e oportunidades e ameaças (externamente/mercado), é uma forma de resposta para problemas que podem ser detectados a partir dessa análise, como também um caminho de vantagem competitiva frente aos problemas detectados na concorrência ou mercado. A estruturação destes quatro pontos — forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) — facilita o processo de análise e fornece conclusões mais completas de acordo com os dados apresentados.

As oportunidades podem estar ligadas tanto ao mercado de expansão, como um novo segmento com mais vantagens, com consumidores, com a sociedade em geral. As ameaças estão voltadas à evolução/retração do mercado, como, por exemplo, competição de preços, concorrência nova, surgimento de novas tecnologias ou formas de consumo. As forças que permeiam as organizações estão ligadas aos aspectos organizacionais, financeiros, de produção e de marketing. Já as fraquezas, ou pontos fracos, dizem respeito também aos aspectos citados anteriormente, mas isso está ligado muito intimamente à realidade de cada empresa.

De acordo com os dados recolhidos em reunião com o gestor da organização em análise, foi possível pontuar no Quadro 1 as seguintes forças, oportunidades, fraquezas e ameaças:

Quadro 1 – Matriz SWOT

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado; - Aumento do poder aquisitivo do público-alvo/mudança no perfil do consumidor - Queda nas vendas de produtos de baixa qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinâmica de precificação da concorrência; - Falta de conhecimento dos produtos por parte dos consumidores; - Sites de compra online; - Comércio de móveis planejados.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade no mercado; - Produtos com alta qualidade e garantia; - Atendimento humanizado; - Pós-venda eficiente; - Adaptação perante as novas formas de consumo no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planejamento/organização; - Quadro de funcionários limitado; - Distribuição e acompanhamento de atividades; - Espaços para organização de mercadorias; - Falta de controle de estoque; - Recursos financeiros imediatos limitados.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

As oportunidades e ameaças estão diretamente ligadas à parte externa da organização, já as forças e fraquezas correspondem ao ambiente interno da empresa. As ameaças que correspondem à organização podem representar oportunidades para a concorrência, e vice-versa. A análise SWOT deve ser feita de forma estratégica, com olhar crítico e de forma completa, pois é a partir disso que a empresa adquire um conhecimento completo sobre si e sobre seus concorrentes. A empresa em questão apresenta pontos extremamente significativos no detalhamento de suas fraquezas, pontos estes que podem afetar a curto, médio e longo prazo o desempenho dos colaboradores e, por consequência, os resultados e desenvolvimento organizacional.

Com os dados obtidos por meio desta pesquisa, foi possível realizar o levantamento das seguintes oportunidades: crescimento do mercado, aumento do poder aquisitivo do público-alvo, mudança no perfil do consumidor, queda nas vendas de produtos de baixa qualidade. A cidade de Arapiraca se encontra em fase de crescimento comercial, como, por exemplo, nos segmentos de direito, saúde, arquitetura, imobiliário etc., e esses profissionais precisam de

ambientes de trabalho. Assim acontece com estudantes que optam por conforto e saúde e empresas que preferem contemporaneidade e conforto nos ambientes corporativos. Com o aumento das doenças ocupacionais, isso foi se tornando cada vez algo mais essencial para o dia a dia das pessoas. Nesse sentido, sabendo que os investimentos em móveis de alto padrão são mais elevados, essa escolha se torna cada vez mais criteriosa.

No que diz respeito às ameaças, algo que se choca com o que foi citado anteriormente é a falta de conhecimento dos produtos por parte dos consumidores, a precificação da concorrência, *sites* de compra *online* e comércio de móveis planejados também se tornam ameaças significativas à organização. Isso ocorre porque aqueles clientes que não conhecem os produtos que irão adquirir dão maior atenção aos valores (seja na concorrência ou em *sites* de compra *online*) do que às especificações técnicas. Na questão de móveis planejados, algo que se torna um empecilho é a praticidade em atender às expectativas dos clientes de acordo com a realidade individual.

As forças da organização se concretizam na credibilidade no mercado: produtos com alta qualidade e garantia, atendimento humanizado, pós-venda eficiente, adaptação perante as novas formas de consumo no mercado. Devido aos proprietários terem uma vasta experiência no mercado, muitos clientes já confiam em seu trabalho e, além disso, a organização sempre prezou por manter os valores especificados anteriormente. A garantia dos produtos se dá por meio da garantia ofertada pelo fabricante, a organização direcionou suas vendas, principalmente, aos produtos de alta qualidade e garantia elevada. Dessa forma, o atendimento humanizado atua de forma a completar aquilo ofertado como base na empresa, com adaptação às necessidades e realidades do cliente. Um exemplo disso é o atendimento domiciliar/comercial para aqueles clientes que não conseguem ir até a loja fazer a escolha de seus produtos.

As fraquezas estão ligadas diretamente às falhas em relação à divisão de funções e tarefas, organização, planejamento e controle de estoque e recursos financeiros imediatos. Todas estão interligadas e interferem umas nas outras.

8 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Os primeiros passos para a implementação de um planejamento estratégico é a definição de objetivos que se quer alcançar, sendo um propósito, um fim, um alvo. As organizações estão constantemente em busca da realização de algum objetivo, e, quando este é alcançado, dá-se lugar a outro objetivo sendo algo maior, diferente ou até mesmo menor, isso vai de acordo com a realidade de cada empresa, mas sempre faz parte do mundo organizacional, seja interna ou externamente. A definição de objetivos requer plano e a participação de todos os envolvidos com a organização direta ou indiretamente. Além disso, é a partir dos objetivos que os planos de ação são traçados e avaliados. Dentre as funções dos objetivos estão: base para a execução de um plano de ação, mecanismo de mensuração de resultados ou ações, como a produtividade e eficiência individual ou de um grupo, orienta os colaboradores em suas ações, atividades e resultados, passando mais segurança e motivação a todos os envolvidos, além de proporcionar um esforço para obtenção de resultados em conjunto. É a partir da definição dos objetivos que os critérios de avaliação de desempenho são formados e os padrões na execução de atividades são formalizados. Em suma, os objetivos permitem que todos saibam qual o caminho a seguir de forma conjunta e alinhada, focando em uma determinada finalidade definida pela organização, sendo avaliados a partir disto.

Os objetivos precisam ser específicos, mensuráveis, ambiciosos, realistas e precisos no tempo. São específicos e mensuráveis levando em consideração o tempo e os recursos disponíveis para o seu alcance, objetivos que não seguem essa linha tendem a não motivar as pessoas envolvidas e passam pouca segurança aos envolvidos. Sendo qualitativos ou quantitativos, os objetivos devem ter algum parâmetro de comparação, seja de forma comparativa ou de forma mensurável. Além disso, a definição dos objetivos, assim como sua prática, deve englobar todas as áreas-chave de desempenho, ou seja, aquelas atividades que contribuem de forma mais significativa para os resultados organizacionais. De forma desafiante, mas de acordo com a realidade, eles precisam ser desafiadores a ponto de despertar um sentimento de superação de limites, de superação de desafios, mas de forma cuidadosa para que não se tornem algo inalcançável para aqueles que o executam. Além disso, a definição de tempo dentro de cada objetivo é essencial, tanto para fins de acompanhamento como para comparação entre resultados anteriores. É necessário que haja uma comunicação prévia dos objetivos para que exista uma compreensão completa sobre a informação repassada e sobre a intenção que gerou tais decisões. Dessa forma, as partes entenderam completamente todos os pontos relacionados a isso e poderão segui-los de forma completa e integrada. O

reconhecimento quando os objetivos são alcançados é tão importante quanto a sua boa execução. Recompensas positivas geram esforços ainda maiores, recompensas negativas se tornam um problema quando há intervenção de fatores externos ou de fatores inesperados à execução de tais objetivos, mas que não são considerados no momento de avaliação.

Os objetivos podem ser definidos de acordo com diferentes abordagens, dentre elas estão: abordagem determinística por extrapolação; abordagem qualitativa carismática; abordagem analítica racional; e abordagem contingencial.

A abordagem determinística por extrapolação se fundamenta na definição dos objetivos com base em objetivos alcançados anteriormente e é estabelecido de forma numérica, tomando como base para a superação o alcançado anteriormente. Já a abordagem qualitativa carismática vai de acordo com as necessidades e visões dos líderes ou responsáveis, vai de acordo com a vontade de cada um. A abordagem analítica racional vem da avaliação e do pressuposto diagnóstico para melhorias, mas com o maior aproveitamento dos recursos disponíveis. Por fim, existe a abordagem contingencial, em que, como o termo já demonstra, os objetivos são definidos de acordo com situações cotidianas, são construídos de acordo com resultado, problemas e resultados que aparecem no dia a dia. Dessa maneira, os resultados são obtidos a curto prazo.

8.1 Balanced Scorecard

Com a Globalização, as empresas precisaram cada vez mais estar atentas aos seus concorrentes, fatores sociais e econômicos, assim como fatores internos à organização, como pessoas, processos e estratégias. A tomada de decisão, juntamente com a utilização de técnicas, procedimentos e motivação necessária podem se tornar base para objetivos específicos, e é com o planejamento estratégico que isso se inicia.

No início dos anos 90, Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta de gestão que englobaria todas as vertentes empresariais necessárias para o alcance de objetivos. Sob várias perspectivas, a criação de indicadores que proporcionam uma visão mais ampla de todos os contextos organizacionais foi uma forma inovadora de comunicação, informação, controle e métodos. É o que se chama de Balanced Scorecard (BSC), que na tradução literal do inglês significa Indicadores Balanceadores de Desempenho. Essa nova ferramenta de gestão serviria de medida de desempenho na vertente financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento, além de fornecer equilíbrio com a integração de perspectivas empresariais que, andando juntas, têm resultados positivos de uma forma geral. Partindo de

uma análise com base apenas na perspectiva financeira, que era algo muito utilizado na era industrial, a eficácia organizacional não tinha uma avaliação justa e eficaz tanto dos processos como dos resultados, apesar de interferir consideravelmente nas decisões organizacionais nos sistemas gerenciais mais tradicionais, no entanto, com o passar do tempo, isso se tornou cada vez mais ineficiente, principalmente por não abranger impulsionadores de resultado a longo prazo. Toda organização tem objetivos específicos e com o passar do tempo e com as mudanças internas e externas fica cada vez mais difícil de segui-los de forma completa e organizada. Além disso, alguns objetivos podem interferir ou até anular outros; no geral, um objetivo pode atrapalhar outro. É por isso a importância de definir a ordem de prioridade de acordo com a realidade organizacional e assim definir quais objetivos são prioridades diante dos demais levando em consideração fatores como stakeholders, futuro, aprendizado, processos e inovação. Com a avaliação sobre clientes, a análise das possibilidades de aprendizado para o crescimento organizacional, a definição de processos internos a serem melhorados, a execução afetará de forma significativa os resultados financeiros organizacionais. Com a utilização dessa ferramenta, há uma construção e solidificação da missão organizacional em medidas tangíveis que trazem equilíbrio a todos os âmbitos, internos ou externos, tangíveis ou não.

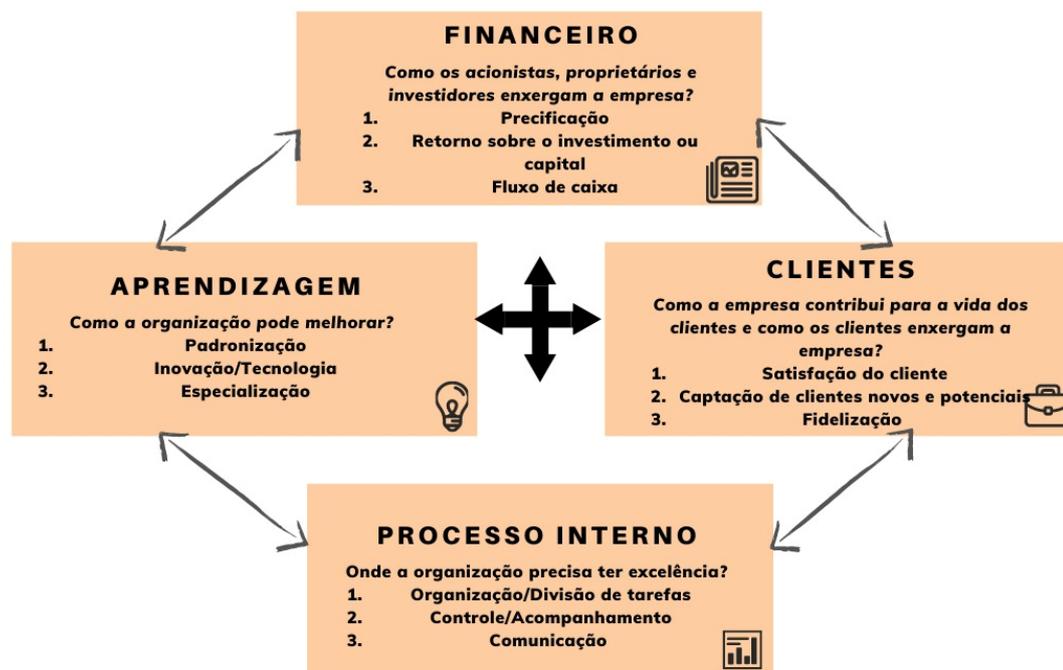
Apesar da importância que tem a implementação de um modelo de gestão estratégica desse nível, na maioria dos casos existem várias falhas, sejam na formulação ou na execução, o que pode gerar resultados insatisfatórios. Isso se dá por diversos fatores, dentre eles a falta de comprometimento por parte das pessoas que exercem o cargo de liderança, as ações se tornam algo mais isolado apenas a esses líderes, não fazendo disso algo parte do dia a dia de todos que fazem parte da empresa, seja nos níveis operacionais, táticos ou estratégicos, o repasse de informações incompleto e falho. A ideia de que o BSC é algo momentâneo, e não um processo contínuo que exige controle e métodos, falta de treinamento e divisão de tarefas, objetivos que não estão alinhados a realidade da empresa, resistência das pessoas na implementação de novos processos, ausência de comprometimento por parte dos colaboradores, o que pode se dar por insatisfação interna, gerando também desmotivação por aspectos gerais do dia a dia no trabalho, falta de suporte por parte da gestão, falta de estrutura organizacional para mudanças. São inúmeros os fatores que podem levar ao fracasso a implementação de um BSC, é por isso a grande importância de um estudo profundo, interno e externo à organização e pessoas nelas inseridas.

No entanto, por outro lado, a condução correta desse processo pode gerar resultados totalmente contrários aos pontos citados acima. Medidas como reuniões para *feedback*, troca de informações, levantamento de possíveis mudanças e alterações, participação da alta

administração em processos gerais ou estratégicos e acompanhamento completo por parte destes, realização treinamentos, aplicação correta de incentivos, dentre outros aspectos, pode agregar valor às pessoas, aos processos e à finalidade desta implementação, e isso pode tornar todo esse processo mais eficiente, pois, assim, a cultura da empresa vai se moldando conforme essas mudanças, o que se torna algo muito benéfico até mesmo a longo prazo.

O *Balanced Scorecard* conta com cinco dimensões que entre si geram equilíbrio e resultados estratégicos de alto nível. A Figura 7 demonstra a relação entre estas quatro dimensões de acordo com a realidade da empresa estudada:

Figura 7 – Dimensões do BSC



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Perspectiva Financeira: se fundamenta no quanto a execução da estratégia organizacional está contribuindo para o resultado em termos financeiros e em como os investidores, proprietários ou acionistas veem a organização. Essa perspectiva está ligada à geração de receitas, à redução de custos, ao investimento e à produtividade. De acordo com a realidade da empresa estudada, nota-se que há três pontos relevantes referente a essa perspectiva, sendo eles: custo dos produtos, retorno sobre o investimento ou capital e fluxo de caixa. No que diz respeito aos custos e retorno de investimento, a empresa conta com um ponto específico que precisa de atenção, o custo elevado dos produtos ofertados aos clientes, que por

consequência gera um valor de venda proporcionalmente elevado e, se tratando do público atendido, que em sua grande maioria são pessoas jurídicas, o investimento para ambas as partes é maior. Sendo assim, como a necessidade por parte dos clientes de descontos maiores e prazos de pagamentos mais estendidos, a empresa, que conta com prazos de pagamento menores diante dos seus fornecedores, não consegue manter uma dinâmica de fluxo de caixa suficiente para manter sua disponibilidade no dia a dia, comprometendo então contas a receber a longo prazo e gerando cada vez mais juros de adiantamentos de boletos e cartões. Esses três fatores que se interligam geram consequências que se estendem a todos os setores empresariais e cria um ciclo vicioso de dependência que não é saudável e compromete os resultados a curto, médio e longo prazo.

Quadro 2 – Perspectiva Financeira

Objetivos	Metas	Indicadores
Aumentar o percentual de lucro líquido em 20%.	Fixação de descontos máximos.	Indicador Financeiro.
	Compras à vista.	
Aumentar o prazo de pagamento diante dos fornecedores de acordo com o volume de vendas.	Renegociação de prazos de pagamento com os fornecedores.	Indicador Financeiro.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Perspectiva Cliente: demonstra se as ações da empresa estão de acordo com sua missão, estando atrelada ao tipo de público que se quer alcançar e qual o segmento de atuação no mercado, a fim de alinhar as medidas com os possíveis resultados a serem perseguidos. Essa perspectiva está ligada diretamente ao ponto de como os clientes enxergam a empresa e no quanto ela contribui para a vida destes clientes. Neste aspecto, a empresa em questão vem buscando cada dia mais se adequar às demandas de seu público-alvo e às novas formas de consumo. Logo, considerando o crescimento do mercado com a abertura de novas empresas e crescimento das já existentes, torna-se necessária a captação de novos clientes e a fidelização dos clientes inativos, sempre levando em consideração a importância dos clientes ativos para a organização.

Quadro 3 – Perspectiva Clientes

Objetivos	Metas	Indicadores
Aumentar em até 50% o número de clientes fidelizados em relação ao segundo semestre de 2022.	Entrar em contato com os clientes ativos e marcar uma visita;	Relatório de Clientes
	Visitar clientes ativos colhendo <i>feedbacks</i> a fim de analisar a necessidade ou não de suporte técnico etc.;	
	Distribuir brindes personalizados.	Relatório de clientes
Prospectar novos clientes em 50% em relação ao mês anterior.	Pesquisa de campo alinhada à visita de apresentação da empresa e demonstração de produtos;	Relatório de clientes
	Divulgação em plataformas digitais;	
	Criar novos canais de vendas <i>online</i> .	
Reverter em vendas o número de clientes inativos em pelo menos 30%.	Análise do perfil de cada cliente para contato por meio de ligação;	Relatório de clientes
	Visita técnica.	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Perspectiva Processos internos: tem foco na avaliação dos processos, de como estão agregando valor aos negócios e se estão em alinhamento. Dá maior atenção aos processos mais essenciais ou críticos a fim de atender às expectativas de todos. De acordo com o que foi levantado juntamente com o gestor da organização, esta é a perspectiva que mais necessita de atenção, pois à medida que a empresa se desenvolve mais, existe demanda de organização, controle, padronização e acompanhamento, assim como divisão de tarefas e delegação de responsabilidades. Processos e atividades que são mais necessários para o funcionamento diário da organização se sobressaem diante de processos mais críticos e decisivos ou vice-versa, desta forma não há ordem de importância e prioridade, o que pode gerar prejuízos, desperdícios, estresse, desmotivação e conflitos no ambiente de trabalho e em todos os setores organizacionais (Quadro 4).

Quadro 4 – Perspectiva Processos Internos

Objetivos	Metas	Indicadores
Reduzir em 50% o número de estoque parado até o início do segundo semestre de 2023.	Realizar um inventário do estoque;	Relatório do estoque.
	Montagem desses produtos no <i>showroom</i> da loja;	
	Ofertas especiais;	
	Campanha de divulgação nas plataformas digitais.	
Contratar pessoas para a área administrativa e comercial em até, pelo menos, um mês.	Lançamento da vaga nas plataformas internas e externas para recrutamento;	Relatório de vendas.
	Selecionar candidatos e realizar testes operacionais;	
	Contratação experimental.	
Separar setores.	Delegar funções;	Resultados.
	Determinar responsabilidades;	
	Acompanhamento de tarefas.	
Comunicar de forma contínua entre líder e liderado.	Reuniões individual e coletiva para <i>feedbacks</i> , opiniões e sugestões entre empresa e colaborador.	<i>Feedback</i> , pessoal.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Perspectiva Inovação e Aprendizagem: tem como fundamento a melhoria contínua de forma a garantir a aprendizagem e o desenvolvimento da organização como um todo, a curto, médio e principalmente longo prazo, sendo então uma forma de se preparar para o futuro internamente com resultados e consequências externas. Dessa maneira, foi feita uma análise dos setores e pessoas pertencentes à organização em estudo e nota-se que 99% dos colaboradores não se especializaram na área em que atuam. Contam com as experiências de vida e com os conhecimentos advindos de situações anteriores, não recebem treinamento completo ou integração ao serem contratados, além de não contar com equipamentos de tecnologia avançada ou básica. A falta de padrão nos processos internos e externos é algo que

vem incomodando o diretor geral da organização por afetar diretamente o processo de vendas e pós-vendas.

Quadro 5 – Perspectiva Inovação e Aprendizagem

Objetivos	Metas	Indicadores
Capacitar os colaboradores em até dois meses para padronização organizacional.	Montar um manual de boas práticas organizacionais voltado à organização e aos processos internos;	Resultado em testes.
	Realizar uma reunião para apresentação e entrega deste manual;	
	Delegar uma pessoa em cada setor como responsável pelo acompanhamento da implementação destes novos padrões.	
Treinar a equipe de vendas conforme a cultura organizacional.	Ofertar cursos mensais de: atendimento humanizado, ferramentas de vendas <i>online</i> e produtos ofertados.	Resultado em testes.
Fazer uso completo do sistema interno.	Realizar um treinamento para capacitação na utilização de ferramentas no sistema interno.	Resultado em testes.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

8.2 Implementação do Plano de Ação – 5W2H

O planejamento estratégico se concretiza a partir do momento em que se inicia a implementação e controle das atividades referentes aos objetivos já estabelecidos. O Plano de Ação, que também é conhecido como Plano de Atividades ou de Trabalho, é a ferramenta mais simples e eficiente para o planejamento, execução e acompanhamento de atividades, por ser uma ferramenta muito completa, fazendo com que as etapas de um projeto sejam cumpridas de forma que haja o menor número de falhas, atrasos ou gastos possíveis, justamente por se fundamentar em um planejamento prévio, podendo ser usado tanto para grandes projetos como

também para necessidades menores. Sendo utilizado como um controle estratégico, o plano de ação é um tipo especial de controle organizacional. A ferramenta 5W2H permite que cada passo seja analisado de forma detalhada, deixando claro desde o que será feito ao quanto irá custar tal ação, o que deixa clara a visão geral de qualquer projeto. Surgindo na era industrial, essa ferramenta foi usada no gerenciamento de projetos na área da produção, mas logo após a obtenção de resultados positivos foi estendida para as demais áreas. Sua origem foi atribuída a diferentes autores, e sua base se fundamenta na elaboração de um tipo de questionário no qual serão distribuídas sete perguntas, sendo elas: What? Why? Where? Who? When? How? How Much?

É por esse motivo a nomenclatura 5H2W, que em tradução ao português significa: O quê? Por quê? Onde? Quem? Quando? Como? Quanto?

What (O que fazer): esta pergunta se refere a qual a meta/atividade que está sendo planejada? Qual o objetivo que deseja alcançar?

Why (Por que fazer): qual é o motivo para que isso seja feito? É importante para a empresa, clientes ou parceiros? Vai melhorar algum processo? Se sim, qual?

Where (Onde será feito): onde a atividade será feita? Qual setor será responsável por ela?

Who (Por quem será feito): quais os colaboradores serão responsáveis pela execução de cada etapa?

When (Quando será feito): qual a data de início e de término dessa atividade?

How (Como fazer): nesse momento, é necessário definir as ações a serem feitas definindo os responsáveis e a data de término para o alcance de cada uma das atividades/metabol definidas no primeiro estágio do plano de ação.

How Much (Quanto custará fazer): qual a despesa no cumprimento dessas atividades? É necessário um levantamento dos recursos humanos e materiais, além de uma estimativa de gastos relacionados aos objetivos de forma específica.

No quadro abaixo, há um exemplo da estruturação do plano de ação 5W2H:

Quadro 6 – Estrutura 5W2H

What (O quê)	Why (Por quê)	Where (Onde)	Who (Quem)	When (Quando)	How (Como)	How much (Quanto)
Ação de forma clara e resumida	Justificativa	Local	Responsável	Prazo	Passo a passo	Custos

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Alguns erros podem afetar de forma muito negativa o andamento do projeto como um todo, como, por exemplo, não envolver os colaboradores, não definir os objetivos corretamente, não reunir informações suficientes, não priorizar determinadas ações, não mensurar os resultados, não ofertar condições adequadas para a realização das atividades pertencentes ao projeto e até mesmo designar funções às pessoas que não têm afinidade com elas. A qualidade é um diferencial no meio organizacional, e qualidade como um todo, não apenas na atividade fim da organização, quando as organizações estão dispostas a implementar processos internos de excelência, impacta diretamente em todos os outros processos, o que gera, além de qualidade, excelência. Dessa forma, definir um objetivo, criar uma estratégia, implementar ações para alcançar tais objetivos e analisar os resultados faz com que os processos sejam bem executados, reduzindo custos e aumentando a qualidade, o que gera, por consequência, excelência.

De acordo com as análises externas e internas e os objetivos levantados nas dimensões do BSC, foi possível realizar o seguinte plano de ação:

Quadro 7 – Plano de Ação 5W2H

PLANO DE AÇÃO 5W2H						
Objetivo: aumentar o percentual de lucro líquido em 20% com relação ao mês anterior.						
O QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Fixar percentual máximo de desconto.	A partir de junho de 2023	Jurandir	Loja	Aumentar a margem de lucro por venda.	Limitar percentual de desconto no sistema; Delimitar percentual de descontos para vendas no atacado.	-
Comprar produtos à vista.	A partir de junho de 2023.	Jurandir	Loja	Acabar com a necessidade de vendas para pagamento de fornecedores e aumentar a margem de lucro ao obter descontos especiais.	Negociação com fornecedores para obter descontos especiais.	-
Objetivo: aumentar em até 50% o número de clientes fidelizados em relação ao segundo semestre de 2022.						
O QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Contactar clientes ativos.	A partir de junho de 2023.	Consultor de vendas	Loja ou externo	Identificar possível necessidade de suporte técnico, novos produtos e coletar <i>feedbacks</i> referentes a vendas anteriores.	Ligação ou mensagem via WhatsApp; Visita técnica;	R\$ 400,00

					Brinde personalizado no dia da visita;	
Prospectar novos clientes.	A partir de junho de 2023.	Consultor de vendas	Loja ou externo	Aumentar o número de clientes.	<p>Pesquisa de campo alinhada a visita de apresentação da empresa e demonstração dos produtos;</p> <p>Parcerias com arquitetos e vendedores de lojas de móveis domésticos;</p> <p>Divulgação nas plataformas digitais atrelada ao impulsionamento;</p> <p>Criação de novos canais de vendas <i>online</i>.</p>	R\$ 1.000,00

Converter clientes inativos em ativos.	A partir de junho de 2023.	Consultor de vendas	Loja	Conhecer o motivo pelo qual o cliente não retornou à loja.	Identificação do perfil de cada cliente; Visita técnica.	R\$ 300,00
Objetivo: diminuir número de estoque parado em até 50% até o fim do primeiro semestre de 2023.						
O QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Identificar situação do estoque em geral.	Junho de 2023.	Estoquista e supervisor	Loja e depósito	Identificar produtos comprados a mais tempo; Identificar produtos com pouca rotatividade; Identificar produtos com avarias; Identificar produtos que precisam de assistência.	Contagem do estoque.	-
Organizar estoque.	Junho de 2023.	Estoquista	Loja e depósito	Agilizar os processos em geral.	Distribuindo produtos em ruas e andares.	-

Zerar o estoque de produtos que não têm saída.	Junho de 2023.	Jurandir	Loja	Diminuir o volume do estoque e evitar prejuízos eventuais avarias.	Fornecendo aos concorrentes por um preço mais abaixo.	-
Fazer campanhas de ofertas especiais.	A partir de junho de 2023.	Consultor de vendas	Loja	Diminuir o número de estoque parado.	Direcionar as campanhas de ofertas ao público específico; Montagem de <i>showroom</i> ; Divulgação específica.	R\$ 100,00
Objetivo: padronizar de forma geral os processos organizacionais até 06/2023.						
O QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Contratar pessoas para os setores administrativo e comercial.	Junho de 2023.	Jurandir e gerente de vendas	Loja	Diminuir a sobrecarga de determinadas funções.	Lançamento da vaga nas plataformas interna e externa de recrutamento; Selecionar candidatos e realizar testes operacionais;	R\$ 200,00

					Contratação experimental.	
Dividir os setores.	Junho de 2023.	Jurandir	Loja	Melhoria dos processos internos.	Delegar funções; Determinar responsabilidades; Acompanhar tarefas.	-
Criar rotina de comunicação.	Junho de 2023.	Jurandir	Loja	Acompanhamento ativo no dia a dia da organização e colaboradores.	Reunião individual e outra coletiva uma vez no mês a fim de colher sugestões, <i>feedback</i> e opinião entre organização e colaborador.	-
Capacitar os colaboradores.	Junho de 2023.	Especialista	Loja	Atingir excelência nos processos internos e externos à organização.	Criação de um manual de boas práticas organizacionais; Realizar uma reunião de apresentação e entrega deste manual; - Delegar uma pessoa como responsável	R\$ 100,00

					pele acompanhamento desta implementação.	
Utilizar o sistema interno de forma mais completa.	Junho de 2023.	Colaboradores	Loja	Economizar tempo e padronizar documentos.	Realizar treinamento de capacitação com toda a equipe.	R\$ 500,00
Treinar a equipe conforme cultura organizacional.	Junho de 2023.	Colaboradores	Loja	Ofertar um atendimento personalizado.	Realizar cursos mensais de atendimento humanizado, ferramentas de vendas <i>online</i> e produtos ofertados.	-

Fonte: dados da pesquisa (2023).

O plano de ação foi definido de acordo com a realidade da empresa e em conjunto com o gestor. No que diz respeito ao primeiro objetivo, “Aumentar o percentual de lucro líquido em 20% com relação ao mês anterior”, foram definidas ações como limitar o percentual de descontos no sistema, mas deixando uma margem um pouco maior para vendas em atacado. Isso se dá pelo fato de que a empresa fornece produtos para outras empresas, o que ocorre é que em muitas situações a compra tem um valor elevado, o que acaba fazendo com que o gestor forneça descontos maiores, e isso interfere diretamente no resultado. Com a limitação, esses descontos elevados são bloqueados e não poderão ser ultrapassados, mas, com a definição de descontos mais elevados para vendas em específico, aqueles clientes que compram com mais frequência ou que detêm o volume de vendas maior não serão prejudicados. A compra de produtos à vista também será uma forma de aumentar o percentual de lucro da empresa, pois, dessa forma, a compra de produtos se torna mais consciente. Pela necessidade de capital imediato, a compra é feita apenas de acordo com a necessidade daquele momento. Além disso, com a condição de pagamento à vista, a margem de descontos especiais pode aumentar. De acordo com o gestor, o volume de estoque está alto pela falta de controle nas compras de produtos para revenda, isso gera prejuízos e prejudica a liquidez e disponibilidade em caixa.

Um outro objetivo é a fidelização dos clientes em até 50% mais que o ano de 2022. Nesse ponto foi identificada a necessidade de captação de novos clientes, o cuidado com aqueles que seguem ativos e a atenção especial aos inativos para que estes sejam trazidos de volta à organização. O segmento de atuação da empresa estudada não é tão comum, é específico e um pouco mais complexo, tanto por fatores internos, como produtos fornecidos que demandam um investimento maior, como por fatores externos, já que a maior parte do público atendido são empresas, é por isso que a venda não acontece somente no momento de negociação, a venda se inicia a partir do primeiro contato do cliente com a organização, se desenvolve com o contato com os produtos e as pessoas desta organização, se concretiza com o uso dos produtos adquiridos e pode permanecer de acordo com o suporte dado ao cliente após a venda. Pontos como apresentação do profissional e da organização, forma de abordagem ao cliente, demonstração dos produtos de acordo com a realidade e necessidade do cliente, processo de compra, prazo e condições de entrega, atendimento de pós-venda etc. são pontos cruciais para a satisfação. No entanto, também são definitivos para a decisão de compras futuras. Mais do que vender o produto, esse processo de venda é também forma de consultoria e suporte, seja antes, durante ou após a compra. Dessa forma as seguintes ações foram definidas, para clientes ativos são necessárias visitas técnicas realizadas periodicamente a fim de

identificar a necessidade de novos produtos, de suporte técnico e a satisfação do cliente, além de fornecer brinde como agradecimento pela parceria. Para a prospecção de novos clientes, a visita de campo é indispensável para a abrangência de novos mercados. Após a realização da pesquisa, um agendamento de visita fará com que haja uma apresentação mais completa e abrangente da empresa e produtos fornecidos, o que pode ser benéfico para a organização a curto ou longo prazo. Sabendo que um mercado que vem crescendo muito em Arapiraca é o de designer de interiores e que ergonomia e saúde estão se tornando pontos cada vez mais importantes na decisão de compra do consumidor, foi identificado que uma parceria com arquitetos é um investimento que pode dar um retorno significativo, pois a procura de profissionais nessa área que indiquem produtos de boa qualidade e com design contemporâneo vem se tornando fator primordial quando as pessoas estão iniciando um negócio ou desejam trabalhar com conforto.

O comportamento de compra vem se modificando cada vez mais, tanto pela Globalização como pela pandemia do COVID-19, que obrigou muitas pessoas a mudarem hábitos de vida e consumo. Dessa forma, um mercado que vem em constante mudança e crescimento é o de vendas *online*. Cada dia mais os consumidores optam por conforto, facilidade e agilidade, que, com o uso de plataformas de compras *online*, vêm se tornando cada vez mais frequente. Além do mais, as redes sociais vêm se tornando uma das principais ferramentas de vendas, de divulgação, influência, para todos os tipos de classes sociais. Dessa forma, a adaptação das empresas a este novo mundo é essencial para seu desenvolvimento e permanência no mercado. A criação de uma plataforma de venda *online* é um bom início.

Apesar de a empresa contar com atendimentos pelo WhatsApp, existe a necessidade de padronização e suporte maior nesse canal de venda, ou seja, a empresa precisará exercer maior atenção e dedicação para este ponto, tanto para criação de um site de vendas como para as vendas que são feitas pelo WhatsApp. A conversão de clientes inativos em ativos se torna uma tarefa delicada que demanda um tempo de estudos aprofundados e muita habilidade e se inicia com o motivo pelo qual o cliente não retornou à empresa para adquirir novos produtos. É a partir disso que acontece o processo de conversão, é a importância que se dá ao cliente e sua realidade que demonstra a importância deste para organização.

O terceiro objetivo diz respeito a um problema enfrentado há muito tempo pela empresa em estudo, que é o alto nível de estoque. Para uma maior clareza, a empresa conta com dois estoques e um *showroom* e, trabalhando com linhas de móveis para escritório em geral, assim como cadeiras também para esse segmento e linhas em aço como armários, roupeiros, estantes. A diversidade de produtos é muito grande, algo que demanda muito espaço para que a

organização seja feita de forma efetiva. Além do mais, o gestor da organização conta com um problema de controle sobre as compras de produtos para comercialização, o que gera aumento de estoque e de contas a pagar diante dos fornecedores que se acumulam. Para evitar desperdícios, perdas e prejuízos, a gestão de estoque é essencial, pois permite que haja um controle de mercadorias de forma adequada, evitando que a margem de lucro seja diminuída além de custos desnecessários.

A má gestão de estoque pode gerar conflitos internos, divergências no momento da venda e passa a imagem de desorganização para os clientes. Uma das formas de gestão de estoque que é muito utilizada é o método PEPS (Primeiro que Entra é o Primeiro que Sai). É uma lógica simples: o produto que será retirado do estoque no momento da venda é aquele que chegou há mais tempo. Uma segunda ferramenta é o UEPS (Último que Entra é o Primeiro que Sai), que não é muito indicado, pois pode gerar prejuízos de acordo com a dinâmica de produção das empresas e diminui a margem de lucro operacional uma vez que leva em consideração variáveis momentâneas e externas, como, por exemplo, a inflação no momento do cálculo do custo da mercadoria. O terceiro método é o Custo Médio, que se fundamenta em um conceito mais flexível com relação à produção. Nesse método é feita uma média ponderada de todos os produtos para sua precificação, ou seja, é feita a soma dos diferentes preços de aquisição dos produtos que estão em estoque dividindo-se pela quantidade adquirida, tendo como resultado o custo médio da mercadoria.

Dessa forma a primeira ação a ser executada foi o levantamento da situação atual do estoque, para que então ocorra a definição da situação geral. Tendo início com a identificação, organização e separação de produtos, dessa maneira será possível verificar quais produtos estão em situação de avaria, quais são aqueles que foram comprados há mais tempo, os que têm pouca rotatividade e aqueles que precisam de alguma assistência, tanto aqueles que estão com defeito como aqueles que estão com alguma peça em falta.

Com a separação dos produtos de acordo com a realidade da empresa, a contagem poderá ser realizada e contabilizada no sistema interno da organização. Produtos que não estejam em situação perfeita para comercialização não serão contabilizados e contarão com uma atenção maior para a resolução de cada situação em específico. Os produtos serão organizados em ruas e andares, contando com estruturas já pertencentes à organização e sendo distribuídos conforme os tipos e a forma de retirada mais prática para os colaboradores, a fim de poupar tempo e facilitar no momento da retirada. O método de gestão de estoque escolhido pela organização, e já utilizado, mas não de forma totalmente efetiva, foi o PEPS, pelo fato de que, apesar de os produtos não serem perecíveis, como, por exemplo, os alimentos. À medida que o

tempo passa, os produtos tendem a sofrer danificações por diferentes motivos, como, por exemplo, umidade, posição, manuseio etc. Além de sofrer depreciação, todos os produtos contam com tempos de garantia fornecidos por seus fabricantes, uns maiores, outros menores, mas que são cruciais principalmente a serem fornecidos aos clientes com suas garantias originais.

Após a separação desses produtos, haverá a identificação daqueles que têm o menor giro, é de conhecimento do gestor que, de acordo com os faturamentos da empresa, produtos mais básicos são vendidos com menos frequência. Isso se dá pois a empresa tomou como foco, após um tempo, ofertar apenas produtos com mais durabilidade, garantindo maiores benefícios aos clientes. Dessa forma, sabendo que alguns concorrentes têm como foco a venda de produtos mais básicos, uma negociação especial será feita entre lojas, para que então a empresa em estudo possa dar saída a esses produtos sem interferir diretamente no foco principal. Para diminuir o número de estoque, serão criadas campanhas de ofertas especiais direcionadas para públicos específicos. Assim, serão montados ambientes que atendam às necessidades desse público específico com a ajuda de campanhas de marketing que prendam a sua atenção. Essas campanhas de ofertas poderão acontecer de acordo com datas específicas e com estudo antecipado. Para que ocorra constância nesse processo de gestão de estoque, serão feitas contagens constantes, principalmente daqueles produtos que saíram com mais frequência naquele período, tornando mais provável que haja controle e organização.

O último objetivo definido foi “Padronizar os processos organizacionais até 06/2023”. A empresa em estudo tem 4 anos de exercício, dessa forma, conta com um número pequeno de colaboradores, além de ser uma empresa familiar. No entanto, o crescimento vem acontecendo ano após ano, mas a empresa não conta com estrutura suficiente para suportar a demanda de atividades que são inerentes a esse crescimento. Logo, principalmente no setor comercial e administrativo, há uma necessidade muito grande de pessoas, divisão de tarefas e setores.

De forma resumida, a empresa conta com duas pessoas no setor de vendas, sendo os donos da empresa, e no setor administrativo existe uma colaboradora que conta com o suporte em algumas situações do proprietário, isso gera sobrecarga de atividades para esses três agentes em questão. Além disso, a rotina administrativa se torna algo totalmente operativo e burocrático, tornando a parte estratégica quase impossível de ser executada, já que a parte administrativa da organização se torna essencial para o funcionamento dos demais setores.

Na parte comercial, há uma grande demanda de atendimentos físicos/*online* e visitas técnicas, dessa forma, a prospecção de novos clientes ou o resgate dos clientes inativos é deixada de lado. A falta de pessoas gera acúmulo de atividades, de processos, aumenta as

chances de erros e é um sinal muito forte da falta de organização como um todo, e a longo prazo pode gerar consequências significativas para a organização. Inicialmente será feito um processo seletivo para recrutamento e seleção de candidatos para as vagas de consultor de vendas interno e consultor de vendas externo, além de um auxiliar administrativo. Serão lançadas nas plataformas digitais da organização e em portais de anúncios de vagas de emprego, após a seleção dos currículos atualizados, o processo de seleção por meio de questionário, entrevistas e testes operacionais de três dias corridos. Após a seleção, será feita uma contratação experimental, para a então efetivação. Posteriormente haverá a divisão de setores, que irá impactar totalmente nos processos internos; a determinação de funções e responsabilidades juntamente com o acompanhamento diário fomentarão a base para o sistema organizacional que se formará com isso.

No entanto, a contratação de pessoal nada resolve sem que haja comunicação, treinamento e organização. Nesse momento se torna extremamente necessária a participação ativa do gestor da área para que haja mudanças, correções e adequações nesse primeiro período, dessa forma, as reuniões passarão a acontecer de forma individual (uma vez ao mês) e coletiva (semanalmente), estando abertas a sugestões, *feedback*, opiniões e posicionamentos em geral, visando sempre à melhoria contínua para colaboradores, clientes e parceiros.

A capacitação dos colaboradores é algo fundamental para o resultado organizacional, tanto para a excelência nos processos internos como nos externos. Assim, será criado um manual interno de boas práticas organizacionais, com reunião de apresentação e entrega e a determinação de uma pessoa responsável pelo acompanhamento na implementação em cada setor. Esta ação fará com que a cultura organizacional esteja cada vez mais presente no dia a dia e nas ações de cada funcionário.

Por fim, notou-se que não há utilização efetiva do sistema interno, sendo utilizado apenas para ações burocráticas. Fornecer padronização nos processos e documentos se tornou algo essencial na empresa, por isso, a fim de agilizar esses pontos, a utilização do sistema interno pode ajudar de forma muito significativa. Será então fornecido treinamento de capacitação para que os colaboradores conheçam o sistema mais profundamente e possam usá-lo de forma mais completa.

8.3 Execução

De acordo com o planejamento, a execução do plano de ação acontecerá por meio de etapas, que terão início em maio de 2023. Antes da implementação, acontecerá o processo de

preparação para que tudo ocorra conforme o planejado, abaixo segue o cronograma das etapas que se seguirão:

Quadro 8 – Cronograma de atividade para implementação do Plano de Ação – 5W22H

PERÍODO DE EXECUÇÃO								
AÇÕES	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Limitar percentual de desconto no sistema	X							
Limitar percentual de desconto diferencial para vendas em atacado	X							
Negociação com fornecedores para descontos especiais em compras à vista	X							
Ligar para clientes ativos para visita técnica e entrega de brinde	X							
Pesquisa de campo para prospecção de novos clientes	X							
Visita de apresentação aos futuros clientes	X							
Fechamento de parcerias com arquitetos e vendedores	X							
Divulgação nas plataformas digitais com impulsionamento	X							
Criação de novos canais de vendas	X	X						
Contactar clientes inativos para informações sobre compras passadas e futuras	X							
Contagem do estoque	X							
Organização do estoque	X							
Vender produtos com pouco giro aos concorrentes			X					
Campanha de ofertas para públicos específicos			X					

PERÍODO DE EXECUÇÃO								
AÇÕES	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Recrutamento e seleção de pessoal	X							
Teste operacional	X							
Contratação experimental		X						
Divisão de setores, atividades e funções		X						
Reunião de acompanhamento			X					
Criação de manual de boas práticas	X							
Reunião de apresentação e entrega dos manuais.		X						
Treinamento de capacitação (Sistema, cultura organizacional e dinâmica de trabalho)		X						

Fonte: autora da pesquisa (2023).

Uma vez que há ações que necessitarão de ações mensais contínuas, o calendário acima conta somente com o mês de início de cada ação, podendo algumas serem contínuas mensalmente ou não.

9 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como principal objetivo demonstrar a importância da gestão estratégica para as organizações, atrelado ao estudo em uma empresa de móveis para escritório na cidade de Arapiraca-Alagoas. O planejamento estratégico é um dos pontos cruciais para as organizações que querem continuar ativas no mercado, pois trata-se não somente de teoria, mas de organização, planejamento, execução e foco nos resultados a curto, médio e longo prazo, interligando-se totalmente à cultura, à missão, à visão e aos valores organizacionais.

A contextualização da literatura se fez necessária para fundamentação e base de todo o trabalho, passando por contextos de planejamento, estratégia, planejamento estratégico e seus tipos. Adiante foi descrita a missão, visão e valores da organização, juntamente com as análises ambientais, que serviram como base para toda construção dos objetivos que se segmentaram de acordo com as quatro dimensões do BSC. Por fim, o plano de ação foi construído de acordo com a ferramenta 5W2H e, a partir disso, o cronograma de atividades foi criado para o acompanhamento das ações estabelecidas no plano de ação.

A empresa em questão se dispôs a trabalhar junto para a formulação das análises ambientais, levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, definição de objetivos e criação do plano de ação. Apesar de contar com um planejamento estratégico anterior, não o colocava em prática, e com uma análise mais profunda foi percebido que era necessária a modificação de vários pontos do antigo planejamento. Dessa forma, em conjunto com o gestor, e por meio de um questionário voltado aos colaboradores, foi-se estruturando todo o trabalho.

O gestor e proprietário julgou como muito positiva essa construção conjunta, pois servirá como base para mudanças internas que são muito necessárias neste momento, não só para o desenvolvimento da organização, como também para a permanência dela no mercado.

Por fim, foi possível identificar que a empresa não contava com uma estrutura sólida, mas estando aberta a mudanças voltou-se para esse caminho de precaução a longo prazo. A execução será feita de forma contínua e adaptativa de acordo com cada setor e situação, mas de forma programática e sendo acompanhada diretamente pelo gestor, pois sabe-se que o mercado está em constante mudança e que muitos são os fenômenos sobre os quais não temos controle. Nesse sentido, preparar-se para o futuro é indispensável.

O Planejamento Estratégico se torna mais aplicável quando faz parte da base e da estrutura organizacional desde a abertura da empresa. Tendo como cultura o planejamento a curto, médio e longo prazo, as chances de as organizações enfrentarem dificuldades na

construção e implementação reduzem de forma muito significativa. É por isso que é importante contar com essas ferramentas o mais cedo possível.

Algumas dificuldades foram encontradas na construção desta pesquisa, dentre elas, a construção de um plano de ação que assegurasse o cumprimento de atividades que revolucionassem os problemas primários, mas que também trouxessem resultados a longo prazo.

Para pesquisas futuras, seria importante contar com um tempo maior de pesquisa para que o período de implementação também seja avaliado. Dessa forma, modificações e ajustes poderiam ser feitos de forma conjunta e mais assertiva.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FARIA, José Carlos. **Administração**: Introdução ao Estudo. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MENEZES, Jacqueline M. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. 88f. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- NERI, Carmen. Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. **Agência IBGE Notícias**, 16 de julho de 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 5 jun. 2023.
- NOGUEIRA DE FARIA, A. **Introdução à Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.
- PLANEJAMENTO e Ambiente Organizacional. [s.l.], [20--]. Disponível em: https://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/5000065282_03_cap_03.pdf. Acesso em: 3 jun. 2023.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In*: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RENÓ, Bruno de Oliveira; QUADROS, Rafael de Souza; KROM, Valdevino. Estratégia empresarial: construindo estratégia para vencer no mercado competitivo. *In*: ENCONTRO

LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 8., 2004., São José dos Campos. **Anais** [...]. São José dos Campos: Univap, 2004. p. 649-653. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-19.pdf. Acesso em: 15 de maio de 2023.

SILVA, Andréia Aparecida da *et al.* A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 8., 2011., São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: [s. n.], 2011.

APÊNDICE A – Questionário de avaliação - Colaboradores

Nome:

Função:

1. De 1 a 10, sendo 1(pouco satisfeito) e 10(muito satisfeito), como você considera sua satisfação em relação ao trabalho realizado na empresa:
(1)
(2)
(3)
(4)
(5)
(6)
(7)
(8)
(9)
(10)
2. Como você avalia seu relacionamento com os colegas de trabalho:
() Bom
() Muito bom
() Médio
() Ruim
() Muito ruim
3. Sobre a organização da empresa referente àquilo que interfere no seu desempenho de trabalho, como prazos, tarefas desenvolvidas, condições de trabalho, ambiente de trabalho, você considera que a empresa está:
() Muito organizada
() Pouco organizada
() Precisa rever a forma de organização totalmente
Precisa melhorar apenas alguns aspectos específicos.
Quais: _____

4. Você conhece a Missão Visão e Valores da organização?
- () Sim
() Não
5. Você considera que a missão, visão e valores da empresa estão alinhadas com a rotina do seu trabalho, e no que oferece aos clientes?
- () Sim
() Não. Porque: _____
6. Nas reuniões que acontecem na empresa, em sua opinião, o repasse de informações é compreendido totalmente?
- () Sim
() Não
7. Seu gestor abre espaço para dúvidas e sugestões referente aos conteúdos passados nas reuniões?
- () Sim
() Não
8. Quando seu gestor faz modificações em alguns pontos na sua rotina de trabalho, ou te solicita que melhore em algum ponto referente ao seu desempenho, ele costuma acompanhar isso e controlar seus resultados ou apenas repassa a informação e não faz acompanhamento:
- () Acompanha meu desempenho
() Não acompanha meu desempenho
9. Em seu ponto de vista a empresa cumpre com o prometido em relação às mudanças apresentadas a você?
- () Sim
() Não
10. Você acha que a empresa, estando da forma que está, nos aspectos de organização, nas vendas, no administrativo, no marketing, no pós venda, consegue se manter no mercado por quanto tempo:
- () 2 anos a mais
() 5 anos a mais
() 8 anos a mais
() 10 anos
() Acima de 10 anos

APÊNDICE B – Questionário (Reconhecimento) - Líder

Nome:

1. A empresa conta com um planejamento estratégico?
 Sim
 Não
2. Há quanto tempo este planejamento estratégico vem sendo implementado?
3. Você garante vantagem única frente ao mercado consumidor usando como base seu planejamento estratégico?
4. Quanto a sua implementação, você considera que está sendo:
 Desnecessária
 Lenta
 Díficil
 Efetiva
 Fácil
 Positiva
5. Levando em consideração a resposta da pergunta anterior, você considera que a implementação está gerando resultados ou não?
6. Aponte os motivos que levam sua empresa a não seguir de forma completa o planejamento estratégico vigente:
 Falta de tempo
 Falta de disposição dos colaboradores
 Centralização de responsabilidades
 Deficiência na forma de cobrança e repasse de informações
 Planejamento estratégico falho
Outros. Quais? _____

7. Em sua opinião, mudanças em seu planejamento estratégico e plano de ação fariam com que a implementação acontecesse de forma mais completa do que acontece agora?
8. Você está satisfeito com a atual situação da sua empresa em termos de organização, estabelecimento de metas e alcance das mesmas?
- () Sim
- () Não
- () Um pouco
9. Qual o seu maior desafio como gestor atualmente no quesito organização e planejamento a curto, médio e longo prazo?
10. Quais as áreas da empresa que mais necessitam de mudança e atenção especial frente ao seu maior desafio?
11. Você acredita em sua equipe para aplicação prática de um planejamento estratégico?
12. Seus objetivos estão alinhados com a missão, visão e valores da sua organização?
13. Liste quais pontos você quer abordar nessas novas mudanças de planejamento estratégico, quais aspectos merecem atenção maior e quais precisam ser reavaliados para aplicação: