

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS ARAPIRACA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSELLAINY MARIA LEANDRO SANTOS

**APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE PET
SHOP E CLINICA VETERINÁRIA DE ARAPIRACA-AL**

ARAPIRACA - AL

2023

JOUSELLAINY MARIA LEANDRO SANTOS

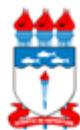
APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA DE PET SHOP E CLINICA VETERINÁRIA DE ARAPIRACA-AL

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Alagoas, Campus Arapiraca, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Profº. Dr: Acurcio Castelo David.

ARAPIRACA - AL

2023



Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
Biblioteca *Campus* Arapiraca - BCA

S237a Santos, Jousellainy Maria Leandro
Aplicação do planejamento estratégico: estudo de caso em empresa de pet shop e clínica veterinária de Arapiraca-AL / Jousellainy Maria Leandro Santos. – Arapiraca, 2023.
53 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Acurcio Castelo David.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração.) - Universidade Federal de Alagoas, *Campus* Arapiraca, Arapiraca, 2023.
Disponível em: Universidade Digital (UD) – UFAL (*Campus* Arapiraca).
Referências: f. 42-46.
Apêndices: f. 47-51.
Anexos: f. 52-53

1. Planejamento estratégico 2. Análise SWOT 3. Empresa familiar 4. Pequenas e médias empresas - Administração 5. Microempresas - Administração I. David, Acurcio Castelo II. Título.

Bibliotecário responsável: Gerlane Costa Silva de Farias
CRB - 4 / 1802

JOUSELLAINY MARIA LEANDRO SANTOS

APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA DE PET SHOP E CLÍNICA VETERINÁRIA DE ARAPIRACA-AL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Graduação do Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas - Campus Arapiraca, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Acúrcio Castelo David

Data de aprovação: 03/10/2023

Banca Examinadora:

 Documento assinado digitalmente
ACURCIO CASTELO DAVID
Data: 09/10/2023 20:00:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Acúrcio Castelo David
Universidade Federal de Alagoas- UFAL – Campus Arapiraca
(Orientador)

 Documento assinado digitalmente
FABIANO SANTANA DOS SANTOS
Data: 10/10/2023 09:21:42-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Fabiano Santana dos Santos
Universidade Federal de Alagoas- UFAL – *Campus* Arapiraca
(Examinadora)

 Documento assinado digitalmente
ADRIANO CESAR ROSA DA COSTA
Data: 10/10/2023 08:08:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Adriano Cesar Rosa da Costa
Universidade Federal de Alagoas- UFAL – *Campus* Arapiraca
(Examinadora)

Dedico este trabalho à minha mãe, por ser a melhor mãe do mundo, e por sempre ter me incentivado a nunca desistir e a nunca parar de estudar. Por acreditar em mim mesmo quando eu não acreditei e por me fazer querer ser melhor todos os dias. À razão da minha vida, Joseli Maria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais José Leandro Santos e Joseli Maria, por me apoiarem e me ensinarem todos os dias sobre a vida.

À minhas irmãs e irmãos, minha essência, por me inspirarem e por tudo que aprendi como eles.

Agradeço em especial meu orientador, Prof. Dr. Acurcio, pela oportunidade de estudo, aprendizado, suporte, paciência e por compartilhar seus conhecimentos comigo para a realização deste trabalho.

À minhas amigas, Thainá e Naelly por tudo que vivemos.

A todos os meus amigos da UFAL, por me acompanharem nessa trajetória da vida universitária. Em especial à Andreza Cariele e Pedro Santos, pelo apoio e compreensão e por nunca terem deixado de me ajudar no que podiam.

E por fim, a todos os meus professores, do passado e do presente, do jardim de infância à universidade, pois o lugar onde estou hoje é consequência de toda a dedicação de vocês.

Muito obrigada!

RESUMO

Diante do cenário econômico complexo em que empresas estão inseridas, as pequenas empresas familiares se destacam como uma das mais vulneráveis. O país contou com uma série de dificuldades políticas e econômicas nos últimos anos, além do contexto pandêmico que prejudicou grandemente a economia brasileira, tornando o ambiente ainda mais desafiador para os negócios. Algumas das principais dificuldades enfrentadas por essas empresas podem incluir a falta de capacitação para gerenciar o negócio, dificuldades em se manter atualizado com as tendências do mercado, falta de dinheiro para expandir o negócio, excesso de burocracia para se manter dentro da legalidade, altas taxas de impostos e taxas bancárias, concorrência acirrada, entre outras. Esse estudo foi realizado com o objetivo de analisar as práticas de planejamento estratégico de uma empresa de Arapiraca- AL. Para isso foi adotado uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, através de estudo de caso. Após a análise dos ambientes com uso da Matriz SWOT e do estudo por meio do questionário e observação, constatou-se que a gerência não possuía conhecimento ou prática de planejamento estratégico e que todas as decisões eram baseadas na experiência e em aspectos copiáveis de senso comum e de seus concorrentes. Dessa forma, foi possível analisar a mesma e perceber que apesar de estar há muito no mercado, a empresa não faz uso de forma adequada de ferramentas de gestão.

Palavras-chave: planejamento estratégico; análise SWOT; empresa familiar; microempresa.

ABSTRACT

Faced with the complex economic scenario in which companies are inserted, small family businesses stand out as one of the most vulnerable. The country has had a series of political and encouraging difficulties in recent years, in addition to the current pandemic context that had greatly harmed the Brazilian economy, making the environment even more challenging for business. Some of the main difficulties faced by these companies may include lack of training to manage the business, difficulties in keeping up to date with market trends, lack of money to expand the business, excessive bureaucracy to keep within the legal framework, high fees taxes and bank fees, fierce competition, among others. This study was carried out with the objective of analyzing the strategic planning practices of a company in Arapiraca-AL. For this, a qualitative, descriptive research was adopted, through a case study. After analyzing the environments using the Matriz SWOT and studying through the questionnaire and observation, it was found that management did not have knowledge or practice of strategic planning and that all decisions were lived in the experience and in aspects that could be copied from common sense and from its competitors. In this way, it was possible to analyze it and realize that despite being in the market for a long time, the company does not use adequate management tools.

Keywords: strategic planning; SWOT analysis; family business; small companies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis do planejamento estratégico	15
Figura 2 - Ambientes Organizacionais	21
Figura 3 - Matriz SWOT	23
Figura 4 – Organograma	30
Figura 5 – Análise SWOT da empresa.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos gestores.....	31
Quadro 2 – Planejamento estratégico	32
Quadro 3 – Características internas e externas	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivo geral	13
1.2 Objetivos específicos	13
1.3 Justificativa do trabalho	13
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 Planejamento estratégico	15
2.2 Elementos estratégicos	16
2.3 Análise do ambiente	18
2.3.1 Ambiente interno	19
2.3.2 Ambiente externo	19
2.4 Análise estratégica.....	21
2.4.1 Matriz SWOT.....	22
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 Período e local	25
3.2 Método de pesquisa.....	26
3.3 Coleta e análise de dados.....	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	29
4.1 Informações gerais da empresa.....	29
4.2 Práticas de planejamento estratégico	32
4.3 Aplicação de matriz SWOT	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	39
5.1 Conclusão.....	39
5.2 Recomendações.....	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	47
ANEXO A - IMAGENS.....	52

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, mais de 90% dos negócios empresariais são familiares, estas empresas são responsáveis por 60% dos empregos formais do país e por mais de 62% do PIB, o que justifica a importância destas organizações para o país (RONDA, 2016). Os autores também afirmam que: “as empresas familiares têm por características serem empreendedoras, pois surgem a partir de uma necessidade ou desejo pessoal de ter uma empresa”.

O site IDEBRASIL (2018) explica que existem diversas classificações para os tipos de empresas familiares, que podem ser consideradas na hora de gerir e tomar as decisões da empresa. Entre os tipos temos: Empresa familiar tradicional, a de administração familiar, a familiar híbrida, a de influência familiar, entre outros. Cada empresa com uma diferente cultura organizacional que afeta diretamente na gestão. A fim de contribuir com esse entendimento Lima (2009, p. 83) afirma que:

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empresendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. Ao longo de sua trajetória adquire conhecimentos do mercado, dos fluxos do comércio, dos fornecedores e dos clientes. Acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização, estabelecendo normas para a condução das operações da empresa. (Lima, 2009, p. 83)

No passado, para a fundação de uma empresa familiar bastava uma boa ideia e oportunidade de mercado, sem muito planejamento, hoje, mesmo as pequenas empresas devem considerar novos aspectos de gestão para se manter.

Atualmente as micro e pequenas empresas (MPEs) representam cerca de 99% das empresas brasileiras e empregam 57,2% da força de trabalho do país (SEBRAE, 2021). De acordo com um estudo elaborado pelo Sebrae e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), os pequenos negócios tiveram grande crescimento na geração de empregos e na arrecadação de impostos desde 1985, sendo responsável por cerca de 30% do valor adicionado ao PIB do país. Não se pode negar, que as pequenas empresas compõem um setor estratégico da economia brasileira e que apresentam grande importância no cenário socioeconômico do país. De acordo com a Lei Complementar nº 123, instituída em 14 de dezembro de 2006, são consideradas Microempresas aquelas cuja receita bruta anual é igual ou inferior a R\$ 360.000,00 enquanto as Empresas de Pequeno Porte são aquelas com receita bruta anual

superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (SEBRAE, 2016). No entanto, de acordo com o SEBRAE (2014), cerca de 80% das micro e pequenas empresas fecham as portas entre os 2 ou 5 primeiros anos após a abertura e a maior parte desses imprevistos se dão pela falta de planejamento das mesmas. Além de não terem métricas para monitorar os resultados, é comum encontrar micro e pequenas empresas sem metas de faturamento e crescimento. Há também falta de conhecimento dos processos internos necessários e acompanhamento dos concorrentes.

Porter(1995) explica que quanto menor a empresa, mais importante é o uso do planejamento estratégico. Isso se deve à alta sensibilidade das MPEs às variações do mercado, por isso, possuir um comportamento estratégico definido e bem planejado é questão de sobrevivência para uma pequena empresa. O planejamento estratégico é fundamental para os resultados da empresa porque, com isso, seus objetivos estratégicos são estabelecidos, os objetivos fornecerão um senso de direção e foco que a empresa adotará que também ajudarão na avaliação do desempenho da organização.B

Segundo Oliveira (2010), Planejamento estratégico é a orientação de identificar e avaliar as condições reais do ambiente, estabelecendo objetivos e estratégias a fim de realizá-los. Normalmente, o que conseguimos observar é a maior facilidade das grandes empresas, que possuem grande capital, melhores estruturas etc, apresentando melhores condições em se auto avaliar e detectar mudanças e ameaças que possam afetar a empresa. Ao contrário do que pode ser observado em micro e pequenas empresas, que por falta de estrutura e/ou recursos escassos apresentam maiores dificuldades para detectar e solucionar problemas dentro da empresa, o que pode acarretar em resultados negativos. Em função disso, o planejamento se faz fundamental dentro do desempenho da empresa, pois estabelece seus objetivos estratégicos e esses objetivos fornecerão um senso de direção e foco que a empresa poderá adotar.

Assim sendo, o princípio para realização deste trabalho está em analisar as práticas e ferramentas de planejamento estratégico de determinada empresa de Arapiraca. Para isso existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas, entre elas, iremos utilizar a que “talvez seja a ferramenta de apoio à inovação mais conhecida no mercado” (SEBRAE, 2023), a matriz SWOT. Verificando se e como a empresa utiliza a análise SWOT como base para o seu planejamento estratégico. A

matriz SWOT trata-se de uma importante maneira de desvendar os pontos de seu negócio, mostrando no que ele precisa melhorar e no que ele se mostra consistente. “SWOT” refere-se a um acrônimo de cinco palavras em inglês as Forças (Strengths), as Fraquezas (Weaknesses), as Oportunidades (Opportunities) e as Ameaças (Threats) relacionadas ao seu negócio.

Dessa forma, no decorrer deste trabalho foi discutido a prática do planejamento estratégico e como esse instrumento foi utilizado na pequena familiar de pet shop e clínica veterinária Poodles e Cia. Partindo desse contexto apresenta-se como problemas da pesquisa as seguintes questões: **Quais as práticas e instrumentos de planejamento estratégico utilizados pela empresa familiar Poodles e Cia situada na cidade de Arapiraca-AL?**

1.1 Objetivo geral

- Analisar a prática dos instrumentos de planejamento estratégico na empresa familiar Poodles e Cia de Arapiraca – AL.

1.2 Objetivos específicos

- Analisar o perfil dos gestores da empresa;
- Identificar e analisar as práticas de utilização de planejamento estratégico pelos gestores da empresa;
- Propor alternativas de melhoria para os gestores da empresa com a utilização de planejamento estratégico.

1.3 Justificativa do trabalho

Esse trabalho justifica-se para além de cumprir as normas do curso e receber o título de graduação. Como vimos anteriormente, as microempresas têm um papel fundamental na economia do país. Além de ser um tema que desperta interesse, visto que, o planejamento estratégico é extremamente importante na saúde das empresas e esse trabalho se propõe a entender como as pequenas empresas familiares funcionam. Em Arapiraca as MPEs são reconhecidas por sua representatividade

econômica, o município possui o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB), entre as cidades alagoanas, composto em mais de 70% pelos setores de Indústria e Serviços. E em 2015 ocupava o segundo lugar na lista de maior distribuição de micro e pequenas empresas do estado, com 8,8% (SEPLAG, 2016).

Dessa forma, este estudo justifica-se tanto do ponto de vista teórico quanto do prático. A motivação para a escolha do tema se dá, principalmente pela importância de conhecer sobre o ambiente externo e interno em que estas organizações existem e operam. Assim, do ponto de vista teórico, ainda que existam vários estudos sobre planejamento estratégico e análise ambiental, percebe-se que não são muitos os estudos desta temática no universo dos Pet shops e clínicas veterinárias, não apenas em Arapiraca, mas também nas cidades do agreste alagoano como um todo, e com isso este trabalho possui como justificativa contribuir para o aumento destes estudos.

Do ponto de vista prático, este estudo pretende ajudar os gestores locais e aqueles advindos das instituições de ensino superior regionais que oferecem cursos de administração a compreender a relevância da análise ambiental numa perspectiva de planejamento estratégico. Observar e compreender o processo de desenvolvimento de análises ambientais que fornecem as bases para o crescimento e sobrevivência destas importantes empresas que desempenham um papel vital na economia local.

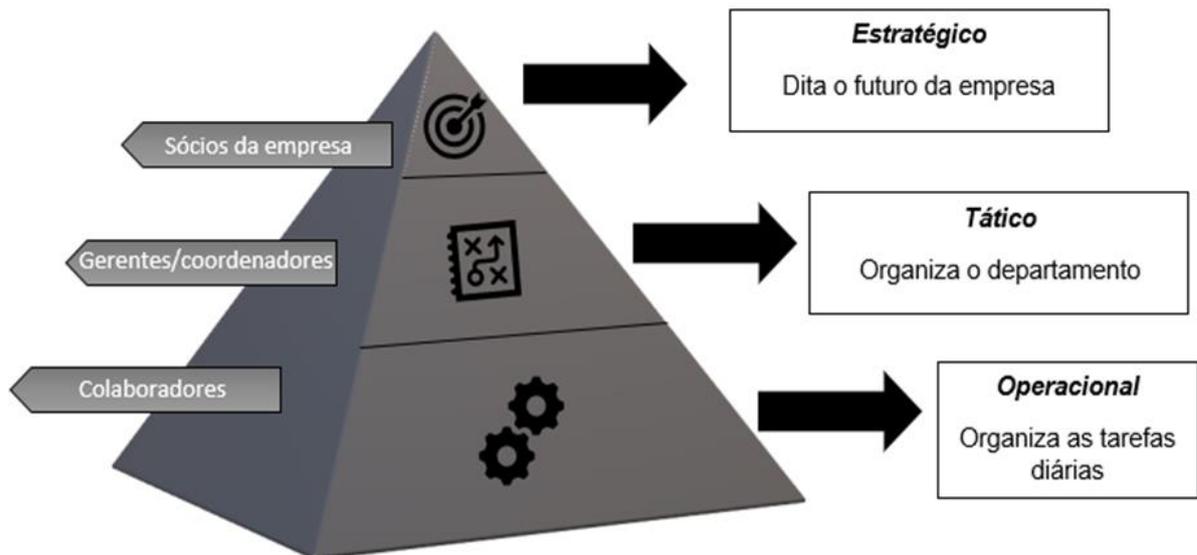
2 REVISÃO DA LITERATURA

O seguinte capítulo vai apresentar uma revisão das bases teóricas que compõem este trabalho. Esse capítulo tem o objetivo de realizar a revisão de literatura, apresentou-se as principais definições e conceitos de planejamento estratégico segundo a visão de alguns autores.

2.1 Planejamento estratégico

Dentro do planejamento é de grande importância que sejam seguidos alguns passos para que as organizações consigam alcançar sucesso em seus objetivos, escolhendo as melhores opções, otimizando esforços e recursos existentes na organização. Os tipos de planejamento podem ser relacionados aos níveis de decisões numa pirâmide organizacional. Existem três níveis de classificação de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, como mostra a figura a seguir:

Figura 1 - Níveis do planejamento estratégico



Fonte: Autoral, adaptado de: Oliveira (2010, p.15).

Kotler e Keller (2006) explicam que não se justifica dizer que um nível apresenta mais importância que o outro dentro da empresa. Todos possuem igual importância desde que trabalhados em sintonia e com foco no objetivo comum. Ainda segundo

Kotler e Keller (2006), observa-se que as principais diferenças entre o planejamento estratégico, tático e operacional dizem respeito apenas aos prazos estipulados, amplitude, riscos, atividades e nível de flexibilidade.

O planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo gerencial que visa estabelecer o direcionamento da empresa, com o objetivo de se obter um melhoramento para com seu ambiente. Segundo Chiavenato e Matos (1999), planejamento estratégico seria um processo formado pela adaptação organizacional por meio da tomada de decisão, avaliação e aprovação. Que está diretamente relacionado à adaptação das organizações em um ambiente mutável, sujeito a incertezas.

De forma resumida, Planejamento Estratégico lida com metas e estratégias de longo prazo, e as ações tomadas para atingir esses objetivos afetam toda a empresa. Segundo Oliveira (2010:47), planejamento estratégico pode ser definido “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Ainda segundo o autor, a maioria dos processos de elaboração de Planejamento Estratégico desenvolvido em empresas apresenta-se de forma estruturada, mesmo que informal (Oliveira, 2010). Ou seja, o planejamento estratégico possui responsabilidade dos níveis hierárquicos.

Assim, temos o planejamento estratégico como uma forma de aprendizagem organizacional, baseado na orientação para o futuro e desenvolvimento da missão da empresa. É acima de tudo, uma ferramenta de gestão eficiente, utilizada pelos gestores para alcançar objetivos.

2.2 Elementos estratégicos

É muito importante que a empresa conheça sua identidade organizacional, seu público e seus concorrentes. Ter a identidade da empresa definida aumenta sua possibilidade de explorar oportunidades atuais e futuras, reduzindo a probabilidade de riscos e ameaças, a partir das quais a maioria dos cenários operacionais podem ser previstos. Para Asforth e Mael (1996), a identidade é socialmente construída no âmbito organizacional, em torno das percepções dos indivíduos sobre a essência ou a “alma” da organização. De acordo com Nascimento (2014), a identidade organizacional é um fenômeno que une o indivíduo à organização, podendo ser entendida como a

expressão das percepções dos indivíduos sobre o significado da organização. Assim, sua identidade é definida com a concretização da visão, missão, e valores:

Missão

A missão é a razão pela qual a empresa existe, o caminho que ela seguirá. Para Barney e Hesterl (2008, p. 4) "o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar".

Oliveira (2004), afirma que a missão esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe. Ao definir a Missão da empresa você não apenas indica suas metas e objetivos atuais ou futuros, mas também descreve seu setor, atividades, produtos, serviços, mercado e público.

Para isso, a missão precisa ser desenvolvida e oficializada a partir de discussões precisas e em conjunto com todos os níveis da organização. De forma que todos os envolvidos possuam unanimidade na percepção do significado da Missão e devendo segui-la.

Visão

A visão seria um mapa de direções de longo prazo, abordando o que a empresa deseja ser no futuro e deve representar as expectativas e desejos da empresa. Padoveze (2003, p. 25) define visão como sendo "uma ou duas frases que anunciam onde a empresa quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que se deseja para ela".

Chiavenato (2000) explica que "visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. O termo visão é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade." Ou seja, a visão, nada mais é, do que a imagem que os líderes e gestores criam de como gostariam que suas organizações viessem a ser no futuro, como ela será reconhecida na sociedade, entre seus clientes, fornecedores e concorrentes.

A visão traz a ideia de como usar os recursos para seguir uma trajetória. É muito importante pois determina todo o trabalho que deve ser feito para se obter um resultado. Ao saber exatamente para onde quer ir, as empresas podem monitorar e se ajustar aos desvios ao longo do caminho. Assim, tendo a visão organizacional bem definida, as tomadas de decisões em todos os níveis da empresa se tornam menos complexas.

Valores

Os valores podem ser definidos como os princípios que irão nortear a empresa. Os valores podem ser descritos como o suporte moral e ético de uma empresa. Definindo regras básicas que orientam a conduta e as atitudes de todos os colaboradores para a execução da missão e realização da visão.

Segundo Chiavenato (2000:189), “Os valores organizacionais basicamente são as crenças enfatizadas sobre o que é bom para a empresa e funcionam como uma ideologia. Eles constituem o núcleo de uma cultura Organizacional, definem o sucesso e as expectativas de seus integrantes, isto é, apontam para a direção dos comportamentos. “O mesmo também explica que:

Os valores são crenças básicas sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam e valorizam no seu cotidiano. (Chiavenato, 2010:64)

Para isso, eles devem ser específicos e retratar as expectativas sobre o comportamento das pessoas na sua empresa, visto que os valores influenciam todos os processos, eles possuem relação direta com a melhoria dos seus resultados. Como explica Tamayo, Borges (2001), os valores organizacionais são respostas a problemas concretos a partir de soluções bem-sucedidas no passado.

2.3 Análise do Ambiente

Para Ferrel e Hartline (2005), uma análise clara e abrangente dos ambientes é uma das partes mais difíceis no desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico, pois é parte fundamental do processo de planejamento. Esta dificuldade

surge porque a análise deve ser tanto abrangente quanto focada em questões fundamentais no sentido de evitar o excesso e a carência de informações.

A análise desses ambientes irá determinar os fatores que exercem influência sobre a organização, sejam esses fatores comandados pela empresa ou não. É onde se identificam os riscos e oportunidades que podem surgir a curto e longo prazo. Para Oliveira (2010), esta etapa é denominada de diagnóstico estratégico.

2.3.1 Ambiente interno

O ambiente interno pode ser explicado como sendo os fatores que sofrem controle direto na organização. É a primeira fase, a análise do ambiente, permite que o estrategista faça um acompanhamento do local a qual sua organização está estabelecida, para identificar as variáveis que possam impactar seu negócio, tanto negativa, quanto positivamente.

Para Certo e Peter (2010, p. 34), o ambiente interno é: “aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração[...] são os componentes que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis.” Angeloni e Mussi (2008, p. 92), definem ambiente interno como sendo aquele que “aborda os aspectos administrativos, as áreas de marketing, finanças, pessoas, produção e operação”. Como complementação, Ferrel e Hartline (2005) explicam o ambiente interno relacionando-o com a disponibilidade e a distribuição dos recursos humanos, tecnológicos, a disponibilidade de recursos financeiros e as disputas políticas e de poder na estrutura da empresa.

A análise do ambiente interno é indispensável para um diagnóstico estratégico preciso, onde a organização consiga usar dessa parte controlável da empresa a seu favor, sabendo onde estão seus pontos fortes e fracos (forças e fraquezas).

2.3.2 Ambiente externo

O ambiente externo é formado pelos elementos que não se encontram dentro das limitações da empresa. É constituído por onde a instituição atua, existe e opera. Segundo Oliveira (2011) nesta etapa do planejamento estratégico deve-se olhar além da organização, para que sejam identificadas as ameaças e oportunidades que se

encontram no ambiente externo da organização, e também as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações

Conforme descreveu Matos, Matos e Almeida (2008, p. 131):

A análise externa tem por objetivo estudar a relação existente organização-ambiente externo, em termos de oportunidades e ameaças, assim como a atual posição dos seus produtos no mercado e a sua prospectiva para o futuro. Além disso, as oportunidades e ameaças podem influenciar na expectativa de uma organização, uma vez que uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento na lucratividade, ao passo que uma ameaça não administrada pode resultar na diminuição dos lucros previstos, ou mesmo em prejuízos para a organização (Matos; Matos; Almeida, 2008).

Os autores também explicam que “a análise ambiental externa é usada sob dois enfoques: para resolver os problemas imediatos que exijam decisões estratégicas: neste caso a interação entre a organização e o ambiente é em tempo real; e para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela organização”

Dessa forma, esse ambiente pode sofrer variações externas que irão influenciar potencialmente as decisões tomadas pela empresa. Essas variações são divididas por muitos autores como ambiente operacional (concorrentes, fornecedores, clientes, mão de obra etc.) e como macro ambiente (social, econômica, política, cultural, demográfica, legal, ecológica e tecnológica). Maximiano (2006) explica que muitas das variáveis do ambiente admite algum grau de controle, no entanto outras são incontroláveis ou requerem muito esforço da organização para que obtenha algum resultado. Esses elementos podem afetar as organizações das seguintes formas:

Tecnológico: corresponde às tecnologias e técnicas para se utilizar as novas soluções na empresa, o que gera forte impacto em todo o ambiente.

Política: corresponde às políticas e ideologias que compõem o mercado do país e podem impactar diretamente as organizações, gerando instabilidades ou momentos favoráveis nos negócios.

Econômica: ditará os volumes de produção, preços, recursos e outros elementos do ambiente organizacional.

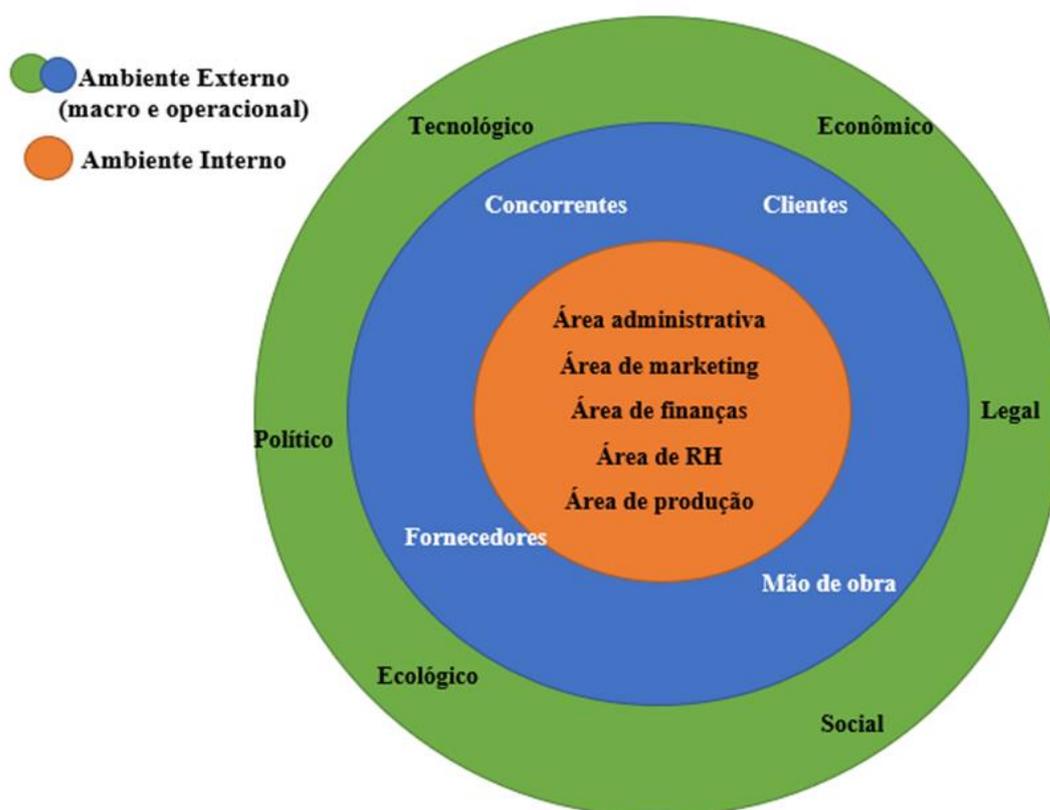
Legal: influencia o comportamento das organizações diante das leis tributárias, trabalhistas, comerciais, entre outras.

Social: representa as atitudes, costumes, valores, e tradições das pessoas e podem interferir no sucesso das organizações, caso aprovelem ou não os serviços e produtos comercializados.

Demográfica: é composta pelas características da população do local, como idade, sexo, raça, religião, etc.

Ecológica: representa as condições físicas e geográficas do local, como o clima e vegetação. Isso implica também nos recursos utilizados pela empresa e na facilidade, ou não, de consegui-los.

Figura 2 - Ambientes organizacionais



Fonte: Os níveis de ambiente e os componentes desses níveis (adaptado de Certo e Peter, 2010, p. 31).

2.4 Análise estratégica

A análise estratégica é a forma para que a empresa possa pesquisar, mapear e analisar peculiaridades da organização, a fim de classificar quais áreas estão atuando com excelência e, desenvolvendo um plano de ações correspondente (CONTENT, 2018). Pode-se dizer que é o processo de investigar o ambiente em que uma organização opera e estudar os processos da própria organização para tomar decisões e aderir aos objetivos.

Existem muitos tipos de análise estratégica, cada uma conta com particularidades diferentes, podendo ser apropriada para uma situação ou outra. Algumas delas são: Análise PESTEL, As 5 forças de Porter, SOAR, Matriz de Ansoff, análise de cenário, entre outras. No entanto, nesse trabalho iremos evidenciar o uso da Matriz SWOT.

2.4.1 Matriz SWOT definição

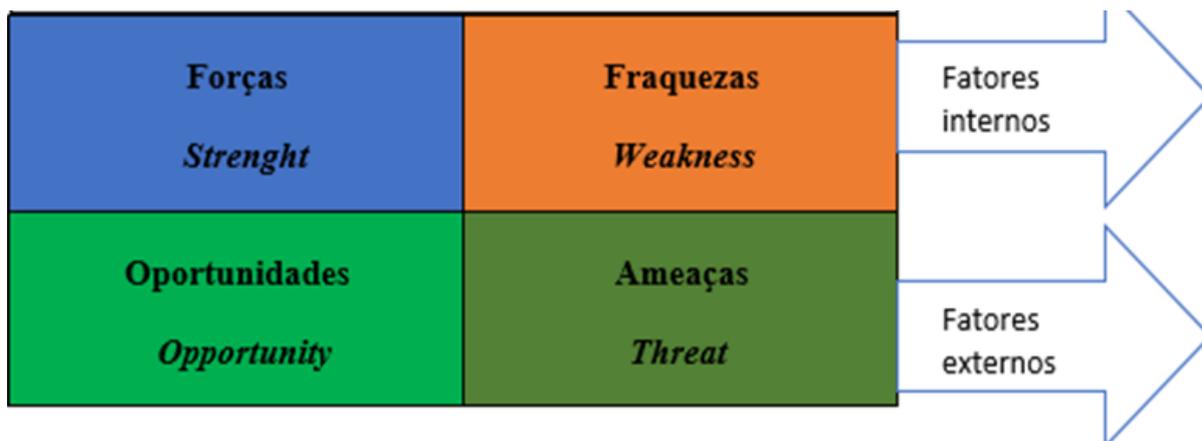
Como visto, existem algumas ferramentas que auxiliam no desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial. Tais ferramentas são instrumentos capazes de facilitar o planejamento de uma organização, fazendo com que ela alcance seus objetivos.

No trabalho em questão iremos utilizar a ferramenta SWOT, onde as letras da abreviatura representam, respectivamente, as strength (forças), weakness (fraquezas), opportunity (oportunidades), e threat (ameaças). Essa ferramenta, utilizada para análise ambiental, é instrumento adequado, sendo um dos mais populares quanto ao tema diagnóstico organizacional. Segundo Pereira (2010), a análise de SWOT representa a parte mais importante da análise ambiental, uma vez que faz a junção da análise externa com a análise interna.

Para Longenecker et al. (2012), a SWOT demonstra uma visão simplificada da situação estratégica de determinada organização, pois remete a uma rápida visão das condições atuais. Pode-se perceber que a matriz SWOT proporciona aos gestores, uma ferramenta de análise estratégica que os ajudam a perceber tendências, oportunidades e ameaças provenientes dos ambientes interno e externo, e mostrando como a organização pode lidar com estes.

Tavares (2005) considera as oportunidades e ameaças como fatores externos que a organização deve enfrentar ou usar a seu favor para melhorar seu desempenho. As forças e fraquezas, por sua vez, correspondem a fatores internos, que a empresa precisa conhecer para posicionar-se frente às alternativas de decisão. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da Matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.

Figura 3 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapino, (2009, p. 182).

Para Wright et al. (2000) apud Castro et al. (2008), o objetivo da análise SWOT é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem das oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais, com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional. Mas a diferença de cada item da Matriz SWOT, segundo a visão de Martins (2007) é:

- 1- *Strength (Força): são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.*
- 2- *Weakness (Fraquezas): são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.*
- 3- *Opportunity (Oportunidade): são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.*
- 4- *Threat (Ameaças): são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.*

Dessa forma, é correto afirmar que a análise SWOT é instrumento de suma importância para a criação do planejamento estratégico das empresas, orientando seu direcionamento através dos resultados obtidos da comparação desses itens.

3 METODOLOGIA

O seguinte capítulo vai destacar a abordagem, tipo de pesquisa, instrumentos utilizados e procedimentos adotados para coleta e análise de dados que compõem este trabalho.

3.1 Período e local de realização

A pesquisa foi realizada dentro da cidade de Arapiraca, no estado de Alagoas, entre o período do dia 18 de Junho de 2022 até 30 julho de 2023. A empresa alvo da pesquisa foi o Pet Shop e Clínica veterinária Poodles&Cia, é uma empresa de pequeno porte localizada no município de Arapiraca. A Poodles&Cia trata-se de uma empresa familiar, que tem como idealizadora Kaphia de Farias, a mesma é responsável por toda administração da empresa. Com data de abertura em maio de 2002, mas com serviços iniciados desde 1993, como o primeiro banho e tosa da cidade. Situada no Bairro Brasília, na cidade de Arapiraca-AL, é um pet shop especializado em banho e tosa, hospedagem e clínica veterinária para cães e gatos. Possui apenas uma loja física e contam com cerca de 6 funcionários. Trata-se de uma microempresa sob natureza jurídica Empresa de Pequeno Porte, possuindo nome empresarial de K F DE FARIAS. As imagens a seguir mostram alguns dos produtos e serviços ofertados pela empresa.

Imagem 1 – Interior da loja e seus produtos



Fonte: <https://goo.gl/maps/io7ubd3ACFMs4jyp7> (2014).

A imagem acima mostra alguns dos espaços presentes na empresa, além de exemplificar os produtos ofertados. Nas prateleiras são exibidos brinquedos, ração, remédios e acessórios para animais de estimação. A atmosfera sugere um ambiente iluminado, com mesas de exposição e um espaço dedicado ao banho e tosa.

Imagem 2 – Serviços prestados



Fonte: <https://instagram.com/poodleseciaoficial?igshid=MzRIODBiNWFIZA> (2022).

A imagem acima apresenta alguns dos serviços prestados pela empresa, nesse caso, as cirurgias e a hospedagem pet. As imagens possuem uma atmosfera profissional, sugerindo um espaço que atende as necessidades dos clientes.

3.2 Método de pesquisa

O método utilizado para a realização desse trabalho foi de caráter descritivo, qualitativo. Quanto aos fins de investigação, o presente trabalho caracteriza-se como descritivo, que explicado por Gil (2002), tem por objetivo a descrição dos fatos e fenômenos ocorridos em determinado ambiente. A pesquisa descritiva, segundo o referido autor, tem como principal função a descrição e o detalhamento das características do sujeito de pesquisa, do fenômeno ou de uma dada população. A pesquisa qualitativa tem um viés subjetivo, pois busca dentro da variedade de abordagens e métodos, maneiras de analisar as perspectivas dos participantes e de

sua diversidade (FLICK, 2009) o que caracteriza essa pesquisa, que busca compreender e explicar o assunto através de análises de experiências.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), trata-se de inquirição empírica que investiga determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. O estudo de caso “proporciona uma visão global do problema ou a identificação de possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p. 55). Já para Creswell (2007) o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa na qual o investigador explora um ou mais casos, ao longo do tempo e através de coleta de dados detalhada e completa, que utiliza múltiplas fontes de informação (observação, entrevistas, documentos e relatórios, entre outros), relatando a descrição de um caso e dos temas a ele relacionados.

No estudo de caso, foram utilizadas duas fontes de dados: (a) questionário; e (b) observação participante.

Um questionário foi conduzido juntamente com a proprietária na segunda etapa da pesquisa, segundo Gil (1999, p.128), questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

A observação participante vai ser conceituada por May (2001: 177) como “o processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo.”

3.3 Coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário e por observação. Durante o período de, aproximadamente, 11 meses, durante a nossa pesquisa, foi realizado a observação participante, para que fosse possível analisar a rotina da empresa, observar as estratégias e entrevistar os envolvidos.

Foi utilizado um roteiro composto por 29 questões pré-definidas, compostas por 7 questões sobre o perfil da empresa, 8 sobre o perfil do gestor, 9 sobre planejamento estratégico e 5 sobre as características internas e externas, para análise SWOT, sendo elas 13 questões abertas e 16 questões de múltipla escolha. As questões

listadas têm como objetivo descrever como é realizado o processo de planejamento estratégico na empresa. As questões foram formuladas com base nos diferentes autores citados nos tópicos de planejamento estratégico. O mesmo foi aplicado após marcarmos algumas entrevistas presenciais com a proprietária da empresa.

A proprietária se disponibilizou para responder o questionário e para tirar dúvidas sobre o que se fizesse necessário. Na coleta por meio de questionário “o pesquisador deve ter em mente que cada questão precisa estar relacionada aos objetivos de seu estudo. As questões devem ser enunciadas de forma clara e objetiva, sem induzir e confundir” (Goldenberg, 2011, p. 86).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

No seguinte capítulo apresenta-se os resultados dos dados coletados, visando responder as questões das pesquisas.

4.1 Informações gerais da empresa

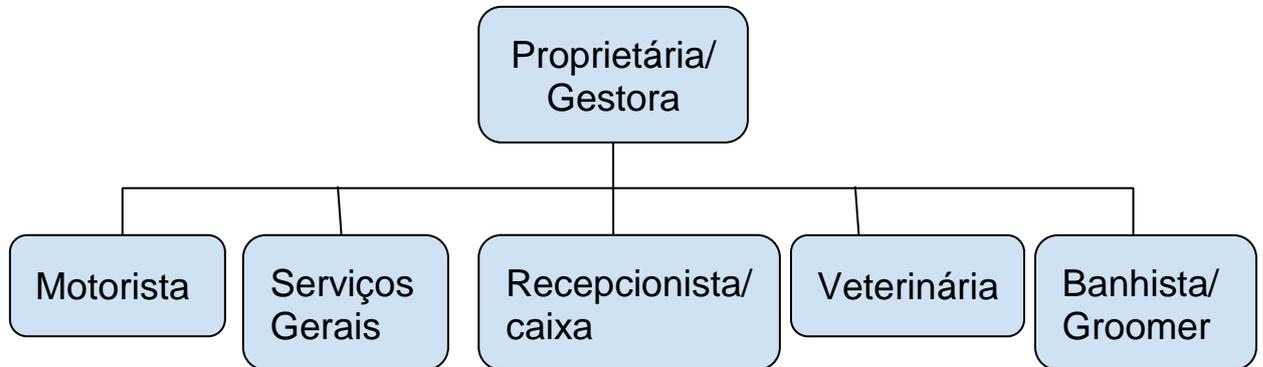
Notou-se que apesar de não ser uma empresa muito grande e de possuir poucos funcionários, a mesma dispõe de vários serviços e por isso um bom planejamento estratégico se faz extremamente necessário. São muitas áreas de atuação e com isso muita burocracia e diferentes decisões a serem tomadas para cada segmento. A ideia de abertura da empresa nasceu quando a proprietária viu uma oportunidade de emprego em uma área que ela se identificou e que era até então escassa na cidade. Pelo que se pode perceber a gestora é uma senhora, sem formação acadêmica e curso profissionalizante apenas na área de groomer (nome dado ao profissional da tosa animal, um cabelereiro para cães), preocupada principalmente em manter o sustento da família, que se manteve por muito tempo devido ao que foi provido pela empresa.

A persona ideal, ou público-alvo, identificada durante o período de observação e de informações vindas da proprietária, seria pessoas de ambos e qualquer sexo, maiores de 18 anos, que possuam algum tipo de animal doméstico, com menor número entre moradores do interior. Atualmente a empresa oferece uma grande diversidade de serviços como consultas veterinárias, exames, estética animal, hospedagem etc e diversos produtos como medicamentos de todos os tipos, ração para cães e gatos, acessórios como coleira, roupas, brinquedos, entre outros. A precificação dos produtos é feita adicionando uma porcentagem que varia de acordo com o produto, podendo ser de 30% até 200%. Já a dos serviços costumava seguir os preços do mercado da região, sem cálculo aprofundado de custos etc. Nos dias de maior movimento a empresa chegava a atender cerca de 30 clientes por dia no banho e tosa, até 10 clientes na clínica e em feriados a hospedagem podia chegar a lotação de 10 pets.

Já sobre a divisão de departamentos/setores notou-se que não existe divisão clara. Os segmentos mais evidentes seriam o departamento de produção e prestação de serviços e o comercial, todos os outros (departamento administrativo, pessoal,

financeiro etc.) ficam por conta da proprietária. A seguir vemos um Organograma que demonstra a divisão de relações hierárquicas entre os diferentes departamentos e funções da empresa:

Figura 4 - Organograma



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No organograma da *Figura 4*, podemos observar as 6 áreas de atuação do pet shop. Sabemos que na empresa em estudo a proprietária é a pessoa de mais alto escalão. A proprietária está no topo da hierarquia, assumindo a posição mais alta no organograma. Ela é responsável por tomar decisões estratégicas e administrativas importantes para o funcionamento geral da empresa, e é responsável pelos setores de administração geral, setor de pagamentos etc. Abaixo da proprietária, temos as posições de recepcionista: responsável pelo setor de atendimentos, vendas e cobrança, os veterinários: responsáveis pelo atendimento e prestação de serviços, serviços gerais: responsável pela limpeza do local, o motorista: encarregado de transportar os animais que vão até a clínica para qualquer tipo de atendimento e pelas entregas de produtos comprados de forma online, e banhistas/groomer: responsáveis pelo serviço de banho e tosa do pet shop. Cada uma dessas posições possui suas próprias responsabilidades específicas dentro da organização.

O quadro a seguir é composto por oito questões pré definidas de acordo com as referências bibliográficas do trabalho em questão, sobre o(a) gestor(a) da empresa, afim de entender o perfil do responsável pelo planejamento estratégico da empresa.

Quadro 1 - Perfil dos gestores

Sobre o perfil do gestor		
8-	Nome:	Kaphia Fireman de Farias Silva
9-	Sexo:	Feminino
10-	Idade:	50 anos
11-	Escolaridade:	Ensino médio completo
12-	Possui formação acadêmica?	Não.
13-	Função que exerce na empresa?	Proprietária.
14-	Tempo de serviço na empresa?	30 anos.
15-	Indique qual seu nível de conhecimento na área de planejamento estratégico:	Não sei informar.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como explicado, no caso da empresa estudada, a gestão é feita única e exclusivamente pela proprietária da empresa, porém, ela conta com a ajuda de toda família para o bom funcionamento das coisas. Tem uma filha advogada, que cuida da parte jurídica da empresa, uma filha formada em medicina veterinária que costumava atuar no empresa da mãe e outra em formação também em veterinária, o marido ajuda no transporte dos animais quando em falta de uma motorista e o genro ajuda nos banhos quando necessário. A gestora não possui formação acadêmica de nível superior. Ela informa durante a entrevista ter feito diversos cursos de aperfeiçoamento das técnicas de banho e tosa, mas nada na área de administração e/ou gestão. Todas as decisões são tomadas baseadas nos muitos anos de experiência e em aspectos copiáveis do mercado.

Quando perguntada sobre seu nível de conhecimento na área de planejamento estratégico a proprietária informou não saber descrevê-lo e disse que em seus quase 30 anos de negócio nunca precisou disso. Durante o período de observação ficou claro que a preocupação imediata era com o financeiro, na obtenção de lucro para conseguir investir em produtos e serviços, não possuindo planos de longo prazo ou objetivos claros para implementação de planejamento estratégico.

Ademais, percebeu-se que apesar de possuir muitos anos de experiência no mercado a proprietária não prioriza a implementação de investimentos em coisas

como profissionalização em gestão, estudo de marketing ou até predial, visto que, a empresa encontra-se com dívidas antigas ou problemas urgentes que fogem do planejado, não permitindo planejamentos de longo prazo.

4.2 Práticas de planejamento estratégico

O quadro a seguir é composto por oito questões pré definidas de acordo com as referências bibliográficas do trabalho em questão, sobre o assunto de Planejamento estratégico, seguido das respostas da entrevistada.

Quadro 2 – Planejamento Estratégico

Sobre Planejamento estratégico		
16-	Você sabe o que é ou já ouviu falar sobre Planejamento estratégico?	Sim.
17-	O planejamento estratégico é executado na sua empresa? Se sim, de que forma ele é implementada?	Não. Apesar de já ter tentado, nunca foi implementado.
18-	Quais as maiores dificuldades na hora de implementar o planejamento estratégico na sua empresa?	Analisar os ambientes internos e externos, elaborar metas e objetivos, alocar os recursos e investimentos
19-	A empresa tem objetivos claros e bem definidos?	Sim.
20-	Esses objetivos e estratégias são comunicados a toda a empresa?	Não.
21-	A empresa tem definido a missão, visão e valores da empresa? Se sim, descreva-os abaixo:	Fazer o nosso melhor pelo nosso amiguinho de 4 patas e a missão seria confiança acima de tudo, na intenção de satisfazer nossos clientes.
22-	Em algum momento da vivência da empresa foi realizado um diagnóstico estratégico da mesma? Se sim, o diagnóstico foi transformado em plano de ação?	Não.
23-	Qual a disposição para mudanças de crenças e valores dos gestores se isso significasse melhorias no planejamento estratégico da empresa?	Não sei responder.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como visto anteriormente neste trabalho em questão, o planejamento estratégico é de extrema importância, assim como a definição da missão, visão e valores dentro da empresa. Quando questionada sobre planejamento estratégico, a Sra Kaphia afirmou já ter ouvido falar, mas não conseguiu explicar do que se tratava. A mesma apresentou uma resposta sobre a descrição da visão, missão e valores da empresa, porém a mesma não se encaixa de forma satisfatória nas definições apresentadas anteriormente por estudiosos do assunto.

Baseado nas respostas desse questionário e no período de observação dentro da empresa, tomou-se a liberdade para criação de possível missão, visão e valores dessa empresa, tomando como referência os autores estudados nesse trabalho.

Possível Missão: Satisfazer nossos clientes, oferecendo um atendimento diferenciado e de alta qualidade, proporcionando produtos e serviços que atendam às necessidades e bem-estar dos animais de estimação, fazendo o melhor pelos nossos amigos de 4 patas. Buscamos promover a afetividade entre os donos e seus pets, sendo referência no ramo de pet shop em nossa comunidade.

Possível Visão: Ser uma empresa reconhecida por sua excelência no ramo do pet shop, almejamos expandir nossas atividades, mantendo sempre a excelência no atendimento e construindo laços de confiança com nossos clientes.

Possíveis Valores:

- Amor e respeito
- Qualidade e segurança
- Ética e transparência
- Humildade e honestidade

Quando dada a definição de planejamento estratégico e perguntado quais são as maiores dificuldades que a impedem de implementá-lo, ela escolheu as seguintes opções: analisar os ambientes internos e externos, elaborar metas e objetivos, alocar os recursos e investimentos. Porém, durante a pesquisa também ficou clara a dificuldade para conhecer e analisar o público-alvo e liderar a equipe de forma clara, compartilhando os objetivos da empresa. Outro questionamento trazido pela pesquisa foi sobre a disposição para mudança de crenças e valores dos gestores se isso significasse melhorias no planejamento estratégico da empresa, a mesma disse que

não saberia responder mas que estaria disposta a mudanças se isso significasse a melhoria do seu negócio.

Mas, assim como vimos no início deste trabalho, empresas familiares possuem dificuldades que vão além das de empresas não familiares. Segundo Gilioli (2017), uma das principais dificuldades encontradas nas empresas familiares está na relação de separação entre os interesses pessoais e o empresarial. Muitas das vezes a dificuldade de mudança vinda de crenças pessoais do gestor impede a empresa de crescer. Durante o período de observação foi possível perceber a não separação de CPF e CNPJ na relação de contas da empresa e proprietária.

4.3 Aplicação de matriz SWOT (analisando o ambiente)

O quadro a seguir é composto por 4 questões pré definidas de acordo com as referências bibliográficas do trabalho em questão, sobre as características internas e externas da empresa, seguido das respostas da entrevistada.

Quadro 3 – Características internas e externas

Sobres as características internas e externas		
24-	Sobre as características internas, marque até 5 itens que você considera como pontos fortes da empresa:	Segurança, confiança, transparência, entrega total dos proprietários e por fim uma empresa familiar.
25-	Ainda sobre as características internas, marque até 5 itens considerados como pontos fracos da empresa (algo que precisa ser melhorado):	Alcançar clientes de primeira classe que realmente daria valor aos nossos serviços
26-	Já sobre as características externas, marque até 5 itens que você considera como ameaças que sua empresa enfrenta:	Concorrência desleal, custo elevado.
27-	Ainda sobre as características externas, marque até 5 itens que são oportunidades que você considera importantes para o desenvolvimento da sua empresa (gestão de estoque eficiente, boas parcerias com fornecedores etc.)	Parcerias com fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a Matriz SWOT é importante estabelecer planos de ação e execução, levando em conta os ambientes internos e externos da empresa, para obter um resultado eficiente e mais abrangente (ROSA, 2014). A matriz SWOT proporciona uma estrutura para avaliar a posição da organização no mercado, que ajuda na criação de estratégias sólidas e promove orientação valiosa para as tomadas de decisões e ações na empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), no ambiente interno os critérios a serem avaliados seriam: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

Durante o questionário foram feitas perguntas sobre o ambiente da empresa (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) de forma livre, sem alternativas e logo após foi apresentado uma leve explicação sobre o assunto e perguntado novamente, dessa vez apresentando possíveis alternativas para ajudar na visualização da gestora.

Tratando-se das características internas, a resposta inicial foi a seguinte: Segurança, confiança, transparência, entrega total dos proprietários e por fim uma empresa familiar. A proprietária considera o fato de sua empresa ser familiar como um ponto forte e de destaque.

Após isso foi solicitado que escolhesse entre as alternativas e as respostas obtidas entre as opções foram as seguintes: serviços pioneiros, experiência no mercado, qualidade de produtos e serviços. Dessa forma, foi possível identificar que existem alguns pontos fortes dentre as características internas da empresa que a proprietária não enxergava ou não considerava como um ponto positivo.

Ainda sobre as características internas, quando perguntado sobre os pontos fracos, como resposta inicial a proprietária informou que algo que precisa ser melhorado seria "Alcançar clientes de primeira classe que realmente daria valor aos nossos serviços." Quando apresentado a explicação e as alternativas, as respostas obtidas foram as seguintes: Preços, Localização, Falta de formação, Comunicação falha entre a equipe, pouco capital para investimentos. Assim, é possível notar que apesar de ter como objetivo alcançar uma clientela de classe mais elevada, a empresa não possui o nível necessário em estrutura e/ou organização para tal.

Já sobre as características externas Chiavenato e Sapiro (2003) explicam que "para a análise do ambiente externo deve-se avaliar a mudança de hábitos do

consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos...”.

Quando perguntado sobre as ameaças que a empresa enfrenta, a resposta foi: "Concorrência desleal." Após explicação sobre o assunto e o período de observação ficou claro que a proprietária acredita que alguns dos concorrentes da empresa têm acesso a certos privilégios dentro da política municipal, com fornecedores e outros.

Quando dadas as opções sobre as ameaças obtivemos as seguintes respostas: Que todas as opções apresentadas são ameaças reais e atuais, mas que as principais seriam a expansão da concorrência, o custo elevado dos produtos e serviços e déficit de profissionais capacitados.

Sobre as oportunidades foi enfatizado a importância de uma boa parceria com fornecedores e outras empresas concorrentes, ter clientes fidelizados e a expansão nas redes sociais.

Dessa forma, foi constatado que para a matriz SWOT a empresa não utiliza de nenhum instrumento ou práticas de planejamento, após a análise e questionário percebeu-se que a proprietária nunca havia feito de forma aprofundada uma análise do ambiente interno e externo da empresa. Foi constatado que a empresa apresenta pontos fortes principalmente no setor de atendimento e suas maiores dificuldades se apresentam no setor financeiro e de planejamento a longo prazo.

A partir dessa análise foi possível definir as seguintes Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa.

Figura 5 - Análise Matriz SWOT da empresa



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 182)

A figura acima foi criada a partir da análise dos resultados da pesquisa e baseado na descrição dos autores estudados para melhor entendimento das características internas e externas da organização afim de compor a análise SWOT do ambiente. A partir dessa análise podemos encontrar a fase que a empresa se encontra para alcançar os objetivos do planejamento.

LAFS (2019) explica que após associarmos os ambientes interno e externo, podemos ter os resultados com as estratégias a seguir:

*“Fraquezas + ameaças = **estratégia de sobrevivência**: ao verificar que existem muitas fraquezas internamente e ameaças externamente, compreendemos não ser o momento de investir ou arriscar em novidades, mas de se empenhar em eliminar as falhas, para o negócio não afundar;*

*Forças + ameaças = **estratégia de manutenção**: aqui sugere a existência de pontos positivos dentro da empresa e eles precisam ser mantidos. É preciso fazer algo para a ameaça externa não afetar a produção;*

*Fraquezas + oportunidades = **estratégia de crescimento**: os benefícios externos sugerem momentos oportunos para investir e ajudar o empreendimento a se desenvolver;*

*Forças + oportunidades = **estratégia de alavancagem**: é a melhor realidade possível. Unindo os pontos fortes dos dois ambientes, é possível alavancar no mercado.” (LAFS, 2019)*

Percebe-se que a empresa em estudo deve aderir a estratégia de sobrevivência, para tratar das fraquezas internas e ameaças externas que a mesma enfrenta. Pode-se dizer que a gestão atual percebe essa fragilidade e por isso mantém a empresa sem muitos investimentos e sem se arriscar, porém não trabalha com a eliminação das falhas e por isso não se vê resultados.

Já quanto ao tipo de estratégia adotada pela empresa, após analisar os resultados, podemos dizer que a empresa deve trabalhar com a estratégia mista com foco na estratégia de preço, visto que tende a manter um preço mais moderado para impulsionar as vendas e também precificação baseada na concorrência para definir o preço final dos seus produtos e serviços. Mas ainda trabalha em um conjunto de práticas com o objetivo de acompanhar e analisar dados que promovam a diminuição de despesas.

Por fim, foi pedido que a proprietária descrevesse a história da empresa, desde a ideia de negócio, como tudo começou, etc.

Segue a resposta:

“Não haveria linhas suficientes para descrever a nossa trajetória, já faz mais de 30 anos que fiz o curso de groomer, com bastante esforço e com a ajuda de minha mãe e de meu esposo consegui terminar. A família que foram meus primeiros clientes e até hoje são, fico feliz por tantas horas de fome e tantas outras coisas que passei pra hoje ter duas filhas formadas em medicina veterinária pois meu sonho vai ter projeção futura e outra filha advogada que fica a par de toda a parte jurídica de nossa pequena fábrica de sonhos. Pois

foi de um pequeno sonho que fui pioneira em minha cidade em banho e tosa e evoluímos para clínica veterinária e hotel para cães e gatos. Só agradeço a Deus primeiramente por não ter me desviado e ter continuado firme em meu sonho.” (Fonte: Dados da pesquisa, 2022).

A história da empresa nasce de um sonho familiar e segue tendo como objetivo principal a sustentação e sobrevivência dessa família. Por esse e outros motivos, torna-se mais complexo a evolução e aceitação de inovação e mudanças dentro do ambiente familiar e organizacional, visto que o empreendedor tende a segurar-se com o que vem funcionando durante os anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

O planejamento estratégico é um processo de gestão que busca definir os objetivos e metas de uma organização, é uma ferramenta fundamental para o sucesso e longevidade das empresas, independentemente do porte ou natureza. No caso das pequenas empresas familiares, o planejamento estratégico assume uma relevância ainda maior. Isso se deve ao fato de que, geralmente, essas empresas possuem recursos limitados e enfrentam desafios específicos, como a gestão de conflitos familiares, a sucessão familiar e a adequação às mudanças do mercado.

Uma pesquisa realizada por Silva e Marin (2017) destaca que o planejamento estratégico auxilia as pequenas empresas familiares na definição de sua visão de futuro, identificação de ameaças e oportunidades do mercado, análise dos seus pontos fortes e fracos, além de orientar na tomada de decisão. Isso permite uma maior assertividade e eficácia na gestão dos recursos e das atividades da empresa. Além disso, ao adotar o planejamento estratégico, as pequenas empresas familiares conseguem melhorar a comunicação interna, alinhar os objetivos e expectativas de todos os membros da família envolvidos no negócio, bem como promover uma maior profissionalização e profissionalismo na gestão. Dessa forma, a empresa estará preparada para enfrentar desafios e mudanças do mercado, garantindo sua sustentabilidade e competitividade.

Por essa razão, o planejamento estratégico é de extrema importância para as pequenas empresas familiares, pois proporciona uma visão de longo prazo, ajudando a identificar oportunidades e ameaças externas, bem como a corrigir problemas internos. Assim, a empresa estará preparada para aproveitar as oportunidades e se adaptar às mudanças, garantindo sua prosperidade e continuidade ao longo do tempo.

Diante disso, a análise desse caso nos permitiu compreender a importância da implementação de estratégias eficazes em uma organização. Observamos que um planejamento estratégico bem-sucedido requer a integração de esforços, a colaboração das equipes e a liderança eficaz. Além disso, ficou claro que um planejamento estratégico sólido pode ter impactos significativos na performance da organização, resultando em benefícios como aumento de receita, redução de custos, melhorias na qualidade dos produtos e/ou serviços, além de aumentar a satisfação

dos clientes e colaboradores. Observamos que um planejamento estratégico bem-sucedida requer a definição clara de objetivos, a análise constante do mercado e da concorrência e a implementação de estratégias que promovam a competitividade do negócio. Além disso, ficou evidente que a criação de vínculos com o público-alvo, a oferta de produtos e serviços diversificados e a excelência no atendimento são fatores fundamentais para fidelizar clientes e aumentar o faturamento da empresa.

Na empresa estudada neste trabalho ficaram claras as dificuldades com funções cotidianas que são muito importantes do ambiente organizacional. Visto que, não existia nenhum tipo de planejamento, de curto ou longo prazo, todas as decisões eram tomadas de forma imediata, de acordo as necessidades do momento, o que dificultava a definição de metas e o entendimento dos funcionários e clientes para com os objetivos da empresa. Outro fator seria o limitado conhecimento sobre planejamento estratégico por parte da gestão.

Desse modo, reforça-se a importância de um planejamento estratégico bem planejado e implementado como um fator crítico para o sucesso de qualquer organização. A empresa Poodles e Cia possui um grande potencial de crescimento, principalmente porque está inserida em um mercado em constante expansão, o mercado pet. Além disso, a empresa já demonstrou competência em oferecer serviços e produtos de qualidade, o que reforça sua credibilidade e a torna uma referência no setor, tem uma equipe qualificada e comprometida com a excelência, o que é fundamental para garantir a satisfação de seus clientes e a fidelização dos mesmos.

A Poodles e Cia tem o amor pelos animais e a preocupação com o bem estar dos mesmos, o que transmite confiança e simpatia aos clientes. Essa atitude é muito valorizada pelos consumidores e pode ser um fator decisivo na hora de escolher por seus serviços ou pelos de um concorrente. Dessa forma, é correto acreditar que a Poodles e Cia tem todas as condições para crescer e se consolidar cada vez mais no mercado pet.

5.2 Recomendações

Existem diversos fatores que precisam ser melhorados para que a empresa se consolide no mercado, a mesma deve contar com uma estrutura organizacional sólida, outro ponto que contribui para a capacidade de crescimento da Poodles e Cia é ter uma visão estratégica de negócios, que busque sempre inovar, sem pensar sempre

no lucro e se atualizar diante das mudanças do mercado. Com isso, a empresa consegue se adaptar rapidamente às novas demandas e aproveitar oportunidades para expandir seus negócios.

Através do estudo realizado, por meio de fundamentações teóricas, análise das respostas do questionário e da observação direta, foi possível detectar sugestões de melhoria para a empresa de pet shop seguindo as fundamentações do planejamento estratégico:

1. Estudo de gestão: aprofundar conhecimento nos meios de gestão. Por meio de profissionalização e/ou contratação do profissional da administração.
2. Definir missão, visão e valores com precisão: Ajuda a criar um senso de propósito entre os funcionários, aumenta a produtividade, melhora a satisfação dos clientes e contribui para o sucesso e sustentabilidade da organização a longo prazo.
3. Definir metas e objetivos claros: A empresa deve definir objetivos realistas e mensuráveis, a fim de ter uma direção clara em relação ao que deseja alcançar, preferencialmente, por meio de planejamento estratégico.
4. Capacitação de funcionários: Os funcionários são a chave para o sucesso da empresa. A capacitação constante dos colaboradores é importante para que possam oferecer um bom atendimento e serviços de qualidade.
6. Avaliar resultados: A empresa deve avaliar constantemente seus resultados e identificar oportunidades de melhoria, com base em dados quantitativos e qualitativos. Isso permite ajustes de estratégia e melhorias contínuas no negócio.

REFERÊNCIAS

SILVA, Gleidson macedo da *et al.* A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista administração**, n. 4, 2007. Disponível em: <http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/352>. Acesso em: 18 ago. 22.

FERREIRA, Andréia Albino. **Importância da utilização do planejamento estratégico em microempresas**. 2017. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Negócios, Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

ANGELONI, M. T., MUSSI, C. C., MULBERT, A. L. **Estrutura: o desenho e o espírito das organizações**. In: ANGELONI, M. T. (Org.). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. cap. 4, p. 62-78.

ANSOFF, H.L. Corporate Strategy. McGraw-Hill, New York. 1965.

ASFORTH, B.; MAEL, F. **Organizational identity, and strategy as a context for the individual**: Advances in Strategic Management, v. 13, p.19-63, 1996.

BARBOSA, Jenny D.; TEIXEIRA, Rivanda M. Gestão Estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul. set. 2003.

BARNEY, J. B.; HESTERL, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

BÔAS, M. V. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional: Saiba a Diferença!** 2016. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso: 29/08/2022.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Trad. Reynaldo C. Marcondes, Ana Maria R. Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 5. Ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W.; DE, L.; IMILDA, M. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l.] Porto Alegre: Artmed, 2007.

CONTENT, R. R. **Análise estratégica: saiba como fazer com estas 5 técnicas**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/analise-estrategica/>. Acesso em: 22 nov. 22.

CRUZ, D. M. de B. et al. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 2017, São Cristóvão. Anais eletrônicos... São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2017. p. 140-154. Disponível em: <<http://simprod.ufs.br/pagina/21037>>. Acesso em: 28 mar. 2023.

Diagnóstico empresarial: todas as informações que você precisa estão aqui. LAFS contabilidade, 2019. Disponível em: <https://www.lafscontabilidade.com.br/blog/diagnostico-empresarial/>. Acesso: 04 ago. 23.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução da terceira edição norte-americana. São Paulo: Pioreira Thomson Learning, 2005.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. — Maurício Façanha. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso em: 08 jul 22.

GILIOLI. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar**. 2007. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviiimostrappga/paper/viewFile/5217/1779>. Acesso em: 02 nov 2022.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

RIBAS, Rodrigo. **Conheça os principais tipos de empresas familiares**. Disponível em: <https://www.idebrasil.com.br/blog/conheca-os-principais-tipos-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 02 nov. 22.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Maria José de Oliveira. **As empresas familiares na cidade de Franca**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**. 12. ed. California: U.s.A. Thompson South-Western, 2002.

Machiavelli Pontes, A. S. **Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços:** uma revisão bibliográfica. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 2, n. 2, jul. 2012, pp. 26-32. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Santa Catarina, Brasil.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAY, T. **Pesquisa social**: Questões, métodos e processos. Porto Alegre, Artemed. 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração Para Empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson - Education, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed, 4. Reimpr, São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, G. T. **Desempenho Competente**: relação com valores, práticas e identidade no serviço policial. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática**: competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria: Estratégica e Operacional**. São Paulo: homson, 2003.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **What's Strategy?** Harvard Business Review. Nov - Dez, 1995, p. 61-78.

Revista Eletrônica de Administração (Online) ISSN: 1679-9127, v. 13, n.2, ed. 25, Jul-Dez 2014. Disponível em: <https://maisretorno.com/portal/termos/m/mpes-empresas>, Equipe Mais Retorno. Acesso: 20 jun. 2022.

RONDA, T. **Empresas Familiares um dos Pilares da Economia Brasileira**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/empresas-familiares-um-dos-pilares-da-economia-brasileira-ronda/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 13 jun 22.

ROSA, Mayara Daniel da. **Gestão estratégica**: uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo supermercadista de criciúma. 2014. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2676>. Acesso em: 12 ago. 2022.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Escolar Editora, 2008.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso: 06 jul 2022.

SEBRAE. **Três ferramentas de inovação para turbinar seu negócio**. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-de-inovacao-para-turbinar-seu-negocio,ef43ff793e497810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso: 20 jun 2023.

SERASA. **Falta de planejamento estratégico impede crescimento da empresa?** Disponível em: <https://serasa.certificadodigital.com.br/blog/certificado-digital/falta-de-planejamento-estrategico-impede-crescimento-da-empresa/#:~:text=N%C3%A3o%20%C3%A9%20%C3%A0%20toa%20que,empresa%20cres%C3%A7a%20de%20forma%20estruturada>. Acesso: 06 jul 2022.

SEPLAG. **Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico**. Disponível em: <https://dados.al.gov.br/catalogo/dataset/fab1d5e2-e649-40fd-a965-cd5b73235914/resource/241db9c4-7768-4aa1-92bd-3ef6c93c1dbe/download/estudo02microepequenasempresas.pdf>. Acesso em: 20 ago 23

SILVA, M. A.; MARIN, A. C. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas Familiares**. Revista Interdisciplinar de Contabilidade e Sociedade, v. 6, n. 1, p. 117-127, 2017.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), Trabalho, Organizações e Cultura (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

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

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; e PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi – 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS ARAPIRACA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TEMA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM MICROEMPRESA DO SETOR DE PET SHOP E CLÍNICA VETERINÁRIA

SOBRE O PERFIL DO GESTOR

- 1) Nome: _____

- 2) Sexo:
 - a) Feminino
 - b) Masculino
 - c) Outro: _____

- 3) Idade: _____

- 4) Escolaridade:
 - a) Fundamental incompleto
 - b) Fundamental completo
 - c) Médio incompleto
 - d) Médio completo
 - e) Superior incompleto
 - f) Superior completo
 - g) Outro:

- 5) Possui formação acadêmica?

- 6) Função que exerce na empresa?

7) Tempo de serviço na empresa?

8) Indique qual seu nível de conhecimento na área de planejamento estratégico:

- a) Nenhum
- b) Pouco
- c) Grande
- d) Não sei informar

SOBRE O PERFIL DA EMPRESA

9) Qual a razão social e o nome fantasia da empresa?

10) Quais as principais razões para a abertura da empresa?

- a) Necessidade
- b) Vontade de empreender
- c) Oportunidade de mercado
- d) Auto realização
- e) Busca de novos desafios
- f) Falta de alternativas
- g) Outro: _____

11) Qual o público alvo da empresa?

12) Qual o segmento/ porte da empresa?

- a) MEI
- b) Microempresa
- c) Pequena empresa
- d) Grande porte
- e) Outro: _____

13) Existe divisão de setores/ departamentos dentro da empresa? Se sim, quais?

14) Quais os serviços prestados pela empresa?

15) A empresa disponibiliza produtos? Se sim, quais os principais produtos oferecidos?

SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

16) Você sabe o que é ou já ouviu falar sobre planejamento estratégico?

- a) Sim
- b) Não

17) O planejamento estratégico é executado na sua empresa? Se sim, de que forma ele é implementado?

18) A empresa já chegou a realizar um planejamento estratégico?

- a) Sim, é feito todo ano
- b) Sim, já foi feito no passado
- c) Não.

19) Quais as maiores dificuldades na hora de implementar o planejamento estratégico na sua empresa?

- a) Conhecer e analisar o público-alvo
- b) Analisar os ambientes internos e externos
- c) Elaborar metas e objetivos
- d) Liderar a equipe
- e) Alocar os recursos e investimentos
- f) Falhas na comunicação interna
- g) Executar planos de ação
- h) Colocar as ideias em prática
- i) Monitorar o andamento do planejamento

20) A empresa tem objetivos claros e bem definidos?

- a) Sim
- b) Não

21) Esses objetivos e estratégias são comunicados a toda a empresa?

- a) Sim
- b) Não

22) A empresa tem definido a missão, visão e valores da empresa? Se sim, descreva-os abaixo:

23) Em algum momento da vivência da empresa foi realizado um diagnóstico estratégico da mesma? Se sim, o diagnóstico foi transformado em plano de ação?

- a) Sim, e foi transformado.
- b) Sim, mas não foi transformado
- c) Não.

24) Disposição para mudanças de crenças e valores dos gestores se isso significasse melhorias na planejamento estratégico da empresa:

- a) Grande
- b) Pouca
- c) Nenhuma
- d) Não sei responder

SOBRES AS CARACTERÍSTICAS INTERNAS E EXTERNAS

25) Sobre as características internas, marque até 5 itens que você considera como pontos fortes da empresa.

- a) Serviços pioneiros
- b) Boa localização
- c) Experiência no mercado
- d) Infraestrutura
- e) Programas de descontos e fidelização
- f) Equipe capacitada
- g) Qualidade de produtos e serviços
- h) Delivery
- i) Grande demanda
- j) Reputação da empresa
- k) Preço baixo

26) Ainda sobre as características internas, marque até 5 itens considerados como pontos fracos da empresa (algo que precisa ser melhorado).

- a) Preços
- b) Atendimento ao cliente
- c) Localização
- d) Falta de formação
- e) Pouco tempo de mercado
- f) Falta de treinamento da equipe
- g) Comunicação falha
- h) Pouco capital disponível para investimentos

27) Já sobre as características externas, marque até 5 itens que você considera como ameaças que sua empresa enfrenta.

- a) Expansão da concorrência
- b) Custo elevado
- c) Clientes exigentes
- d) Legislação
- e) Crise econômica
- f) Déficit no mercado de profissionais capacitados

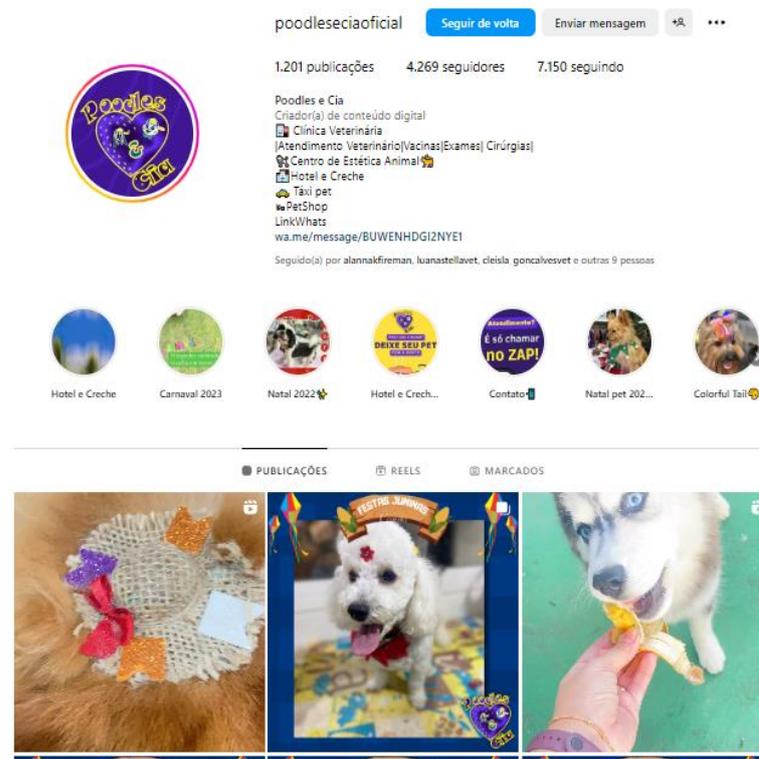
28) Ainda sobre as características externas, marque até 5 itens que são oportunidades que você considera importantes para o desenvolvimento da sua empresa (gestão de estoque eficiente, boas parcerias com fornecedores etc.)

- a) Abertura de novas lojas

- b) Clientes fidelizados
- c) Expansão inovadora nas redes sociais
- d) Inovação tecnológica
- e) Atendimento domiciliar
- f) Alta demanda
- g) Parceria com fornecedores

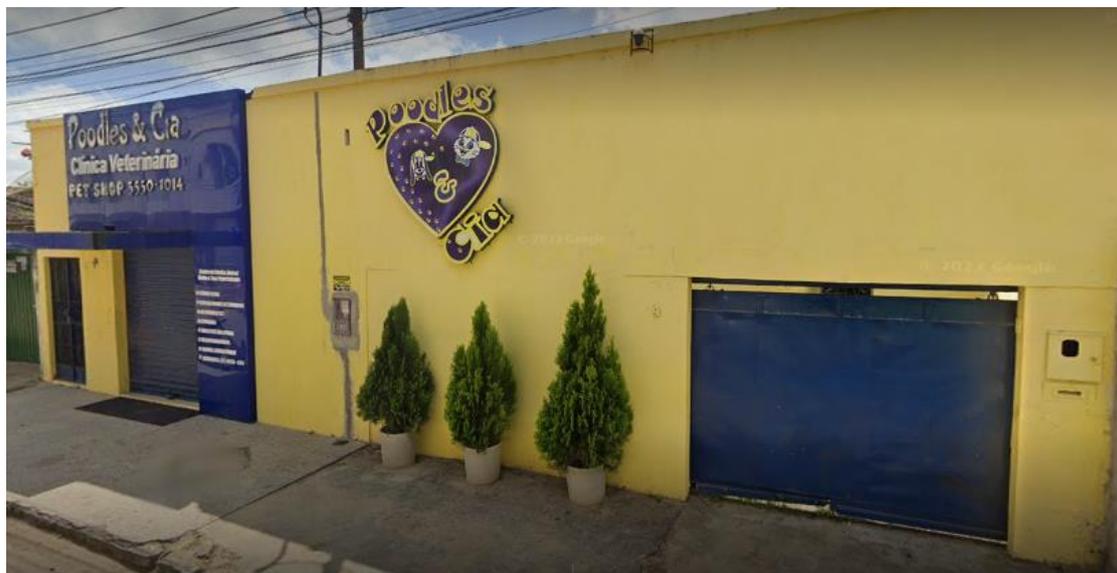
29) Por fim, descreva sobre a história da empresa, desde a ideia de negócio, como tudo começou, etc.

ANEXO A - IMAGENS

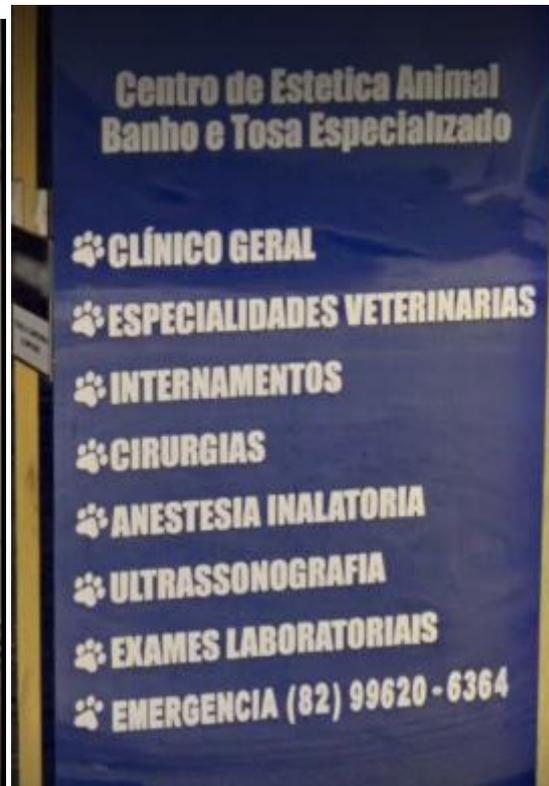


<https://instagram.com/poodleseciaoficial?igshid=MzRIODBiNWFIZA>==

<https://goo.gl/maps/io7ubd3ACFMs4jyp7>



<https://images.app.goo.gl/X6mFMLcKWnNUEG6UA>
<https://images.app.goo.gl/EzfB2wWQqUbfjeVc7>



<https://images.app.goo.gl/7jZVyzWSKjZMNV696>