

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOSÉ AIRTON NUNES FILHO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS SITUADA  
EM SOMBRIO-SC**

**CRICIÚMA**

**2023**

**JOSÉ AIRTON NUNES FILHO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS SITUADA  
EM SOMBRIO-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (ª) Ma. Ana Paula Silva Dos Santos

**CRICIÚMA**

**2023**

**JOSÉ AIRTON NUNES FILHO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS SITUADA  
EM SOMBRIO-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 23 de junho de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. (ª) Ana Paula Silva Dos Santos - Ma. - (UNESC) - Orientadora

Prof. Luan Philippi Machado - Me. - (UNESC)

Prof. Valcir Mantovani - Esp. - (UNESC)



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS SITUADA EM SOMBRIO-SC

José Airton Nunes Filho<sup>1</sup>

Ana Paula Silva dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** O planejamento estratégico é constituído de ações que irão ser definidas pelos gestores e colaboradores da empresa para facilitar suas decisões futuras. Dessa forma a pesquisa objetivou elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte de comércio varejista situada em Sombrio- SC. Para o alcance do objetivo foi proposta uma pesquisa qualitativa, descritiva, estudo de caso com o uso de entrevista e questionário. Foi elaborado uma entrevista com o proprietário, seguido de um questionário aplicado aos funcionários e outro aos clientes. Percebeu-se como forças internas da empresa o atendimento, a localização, os preços, a qualidade e a variedade dos produtos. Em contrapartida, as fraquezas são a falta de investimentos e a publicidade. Ademais as oportunidades são o prazo de pagamento desejado pelo cliente, clientes fidelizados, as marcas reconhecidas e o fato de a principal renda da cidade ser o comércio. Entretanto as ameaças encontradas foram o horário de funcionamento do concorrente, o estabelecimento ser de pequeno porte, os concorrentes próximos, a cidade com baixa população e as redes sociais. O estabelecimento pretende ser referência no ramo de calçados região sul catarinense, mantendo sua qualidade e atendimento, prosperando por muitos anos. Assim são propostas como ações colocar um outdoor de propaganda da empresa, definir um funcionário responsável para cuidar das redes sociais, estabelecer metas de vendas mensais, investir e reformar ambiente interno da empresa e realizar o processo sucessório. Portanto o objetivo consiste em minimizar os pontos fracos da organização, implementando uso de publicidade e desenvolver competitivamente a empresa.

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento. Estratégia. Comércio. Diagnóstico. Plano de Ação.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

Pode-se definir planejamento estratégico como um conjunto de ações que irão ser definidas pelo gestor da empresa para obter um futuro melhor que o passado. Portanto o processo de planejar tem a função de facilitar as decisões futuras da organização por meio de avaliações, atitudes administrativas, técnicas para diminuir

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestra, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



as incertezas e aumentar a probabilidade de sucesso dos objetivos determinados pela empresa (OLIVEIRA, 2018).

O futuro de uma empresa depende do planejamento estratégico. Por volta do ano de 1950 as organizações começaram a pensar qual seria a quantidade necessária e para quem deveriam produzir. Dessa forma iniciava os primeiros passos para possuírem uma previsão das vendas no futuro, assim produzindo de acordo com a demanda (CRUZ, 2017).

Posteriormente, com a publicação de artigos sobre o planejamento de maneira mais formal, os gestores das empresas começaram a entender que as estratégias das organizações deveriam ser realizadas por alguém especializado em números, com treinamento qualificado, análise e procedimentos formais. Nesse sentido era montado uma equipe para administração de estratégias (MINTZBERG, 2010).

Com as mudanças do cenário econômico, crescimento de novas empresas, maiores exigências dos clientes e fornecedores, é fundamental para as empresas construir uma estratégia para continuar forte no mercado e alcançar seus objetivos, assim não perdendo espaço para os seus concorrentes e contribuindo para o seu futuro (GUAZELLI, 2018).

O planejamento é considerado por muitos empresários de pequenos negócios como algo distante, que tem um alto custo para a empresa, de difícil implementação, levando elas a não criarem estratégias para o futuro e associam esses processos somente às grandes empresas. Com isso acabam regressando no mercado de trabalho e perdendo espaço para empresas que possuem um bom planejamento estratégico (ANDRADE, 2012).

A ausência de um planejamento estratégico é considerada um dos principais problemas para o início do pequeno negócio. Pelo fato de os empreendedores estarem ocupados nas questões operacionais, acabando por deixar de lado o plano da empresa, dessa forma gerando tomadas de decisões precipitadas, prejudicando o crescimento da mesma (SEBRAE, 2016).

Nesse cenário encontra-se a empresa varejista de calçados, objeto deste estudo, que trabalha há mais de 40 anos na atividade de comércio varejista na cidade de Sombrio-SC. Possui uma gestão familiar, gerenciada pelo pai e suas filhas, a empresa não dispõe de uma estratégia futura. Dessa forma questiona-se: Qual o planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte no município de Sombrio- SC?

O objetivo geral deste estudo é elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte de comércio varejista situada em Sombrio- SC. Dessa forma para alcance desse objetivo, determina-se os seguintes objetivos específicos: Analisar os procedimentos internos e externos realizados; Identificar qual a visão de futuro e Propor um plano de ação para a empresa.

Este estudo se justifica, pelo campo prático, contribui para o crescimento e profissionalização da empresa, realizando uma mudança positiva na forma de procedimentos internos feitos pela organização. Pois a empresa não possui um planejamento estratégico, assim tem dificuldade de projetar objetivos. Dessa maneira a empresa pode estabelecer metas e quais procedimentos terá que realizar para obter êxito. Dessa forma, se justifica devido a sua importância social, pois traz benefícios para sociedade no crescimento econômico da cidade.



O artigo está dividido em cinco seções: começando pela introdução, adiante a fundamentação teórica, no qual aborda sobre os conceitos do planejamento estratégico principalmente em pequenas empresas, posteriormente os procedimentos metodológicos, em seguida a análise de dados e por fim as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESCOLAS PRESCRITIVAS

Existem três escolas prescritivas que estão voltadas para a maneira como são formuladas as estratégias, a primeira delas é a escola de design que foi criada por volta de 1960, ela apresenta uma estratégia com um desenvolvimento de design mais informal. Adiante a segunda delas a escola de planejamento, surgiu paralelamente com a primeira, porém demonstra um processo mais formal, separado e sistemático. Por último a escola de posicionamento que diferentemente das duas primeiras, seu principal objetivo está na seleção de posição estratégica (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2010).

#### 2.1.1 Escola de Design

A escola de design é uma das mais importantes no processo de estruturação da estratégia. Seus conceitos são bastante utilizados na administração de empresas. Muitos analistas em planejamento utilizam dos pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças para demonstrar suas ideias e avaliações dentro da organização (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Conforme Mintzberg (2004) a estratégia é planejada por meio da avaliação externa e interna. A primeira, averiguando as possíveis ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta ao redor do seu ambiente, dessa forma esses fatores acabam sendo essenciais para a organização alcançar seus objetivos. Enquanto a segunda avalia os setores internos da empresa, na busca de forças e fraquezas, assim as oportunidades são utilizadas pelas forças internas, as ameaças são dribladas e as fraquezas entram em processo de melhora.

Segundo Ahlstrand, Lampel, Mintzberg (2000) alguns pontos podem ser usados como premissas para a escola de design conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Premissas da escola de design

(continua)

1	A formulação do processo de estratégia deve ser elaborada de um raciocínio lúcido, dessa forma as estratégias eficientes são resultado de um pensamento consciente, com base em conhecimentos adquiridos e não de uma ideia natural.
2	Existe apenas um estrategista, responsável por controlar essas ações e este é o executivo principal, que está acima de todos os outros, assim deixando os outros participantes da empresa com funções subordinadas e os excluindo do processo.
3	A estruturação deve ser realizada de forma informal e básico, assim garantido que a estratégia seja controlada apenas pelo estrategista.
4	A melhor forma de se criar uma estratégia é de maneira específica e única, nesse sentido depende de cada caso individualmente.
5	A estratégia pode passar por alterações depois de sua implementação, assim o planejamento da escola de design só estará pronto após as todas as ideias formuladas como perspectiva.



Quadro 1 – Premissas da escola de design

(conclusão)

6	<b>As estratégias devem ser compreensíveis para os outros membros da empresa, dessa forma elas precisam ser feitas de forma simples.</b>
7	Existe uma diferença da formulação para a implementação, assim devem seguir essa ordem respectivamente, primeiro o pensamento para depois a ação.

Fonte: Ahlstrand, Lampel, e Mintzberg (2000).

Portanto essa escola possui um modelo de estruturação de estratégia que tem como objetivo averiguar a capacidade interna da empresa, dessa forma reconhecendo as partes fracas que precisam de mudanças e identificando as possibilidades externas da organização, assim conseguindo saber o melhor caminho a seguir (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

O microambiente da organização é formado por departamentos da empresa, fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e vários públicos. Quando a organização precisa desenvolver determinado planejamento existe alguns setores que fazem parte do processo, entre eles está o alto escalão, os departamentos de finanças, de pesquisas, de desenvolvimento, de contabilidade e de compras, que juntos formam o ambiente interno da empresa, assim cada um com sua responsabilidade. Portanto devem trabalhar em harmonia e pensar no consumidor para alcançarem seus objetivos (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Os fornecedores ocupam uma importante função, pois são eles os responsáveis de conseguir os recursos ou produtos para a empresa. Dessa forma, não conseguindo bons fornecedores, a organização provavelmente não irá entregar seu serviço com qualidade ou um bom custo (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Já, entre os intermediários de marketing, estão as agências de serviços, responsáveis por fazerem a propaganda e pesquisas de mercado, para assim promovendo os produtos do estabelecimento. Outro intermediário utilizado é o financeiro, compostos por bancos, financeiras e seguradoras, muitas empresas dependem dessas instituições para se manterem no mercado de trabalho (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

De acordo com Kotler e Armstrong (1998) a organização precisa averiguar com precisão como são seus clientes, que são divididos em cinco tipo de mercado de clientes conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Tipos de clientes

<b>Mercados consumidores</b>	Indivíduos e famílias que compram para consumo pessoal.
<b>Mercados de negócios</b>	Empresas que compram para seu processo de produção.
<b>Mercados de revendedores</b>	Empresas que compram para revender com uma margem de lucro.
<b>Mercados governamentais</b>	Órgãos governamentais que compram para produzir serviços públicos.
<b>Mercados internacionais</b>	Consumidores, produtores, revendedores e governos de outros países.

Fonte: Kotler e Armstrong (1998).

Sendo assim, com análise de clientes realizada, a empresa consegue definir melhor, qual o planejamento a ser seguido para alcançar os seus objetivos (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).



Conforme Kotler e Armstrong (1998) o público é formado por um grupo que tenha um interesse igual ou uma força suficiente para causar um impacto na empresa, sendo assim podemos averiguar no Quadro 3:

Quadro 3 – Grupos que geram impactos na empresa

<b>Público</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Financeiro</b>	Estimulam o potencial da empresa obter fundos.
<b>Mídia</b>	Publicações de artigos, notícias e editoriais.
<b>Governamentais</b>	Responsáveis por fiscalizar pelas medidas decididas pelo governo.
<b>Grupos de interesse</b>	Associações de minorias ou ambientais que podem questionar as decisões da empresa.
<b>Locais</b>	Nomeiam um funcionário para lidar com a comunidade.
<b>Geral</b>	Imagem pública da empresa em relação aos seus produtos vendidos.
<b>Internos</b>	Motivação dos funcionários, gerentes e diretores.

Fonte: Kotler e Armstrong (1998).

Dessa forma, a empresa que pretende ser exitosa precisa de uma vantagem estratégica em relação aos seus concorrentes, sendo assim não existe um modelo perfeito para competir com outras empresas, cada uma deve considerar sua estrutura e qual segmento trabalha, buscando a melhor forma de ficar à frente do seu concorrente (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Segundo Kotler e Armstrong (1998) o macroambiente é composto pelas forças que fornecem oportunidades ou ameaças a determinada organização, assim seis dessas forças são consideradas as principais que geram impacto na empresa, conforme mostra o Quadro 4:

Quadro 4 – Principais Oportunidades

(continua)

<b>Forças</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Demográfica</b>	Estuda a população humana por meio de tamanho, localização idade, sexo, raça, densidade, é essencial pois as pessoas são as responsáveis de constituírem o mercado, dependendo o tamanho da população pode gerar maiores oportunidades, mas também mais ameaças.
<b>Econômica</b>	Possui um papel crucial no planejamento das empresas, pois ela que define o poder de compra da população, sendo assim países com uma economia fraca acabam consumindo mais seus produtos agrícolas e industriais, assim tornando o mercado com poucas oportunidades, enquanto países com uma economia forte, possuem mercado para diferentes tipos de produtos, dessa forma gerando mais oportunidades.
<b>Natural</b>	Os recursos naturais afetam diretamente a empresa, pois a falta deles aumenta ainda mais a carência de matérias-primas, outra preocupação das organizações está relacionada com a poluição do ar, aquecimento global, falta de água potável, desmatamentos, entre outros. Nesse sentido muitos desses problemas estão relacionados com a forma de trabalho dessas empresas, causando grandes complicações.
<b>Tecnológico</b>	É a força mais significativa, que gera maiores mudanças, responsável por grandes criações boas e ruins, a tecnologia está em constante evolução, sendo assim a empresa precisa ficar atenta para acompanhar o avanço, pois uma nova invenção tecnológica, substitui uma já existente, deixando a anterior para trás, assim organizações que não acompanharem essa atualização, terão dificuldade em se manter no mercado de trabalho.



#### Quadro 4 – Principais Oportunidades

(conclusão)

Forças	Finalidade
<b>Política</b>	É responsável por desenvolver as leis, regulamentar os negócios, entre outros fatores, sendo assim a mudança de governo afeta diretamente nas empresas, quando é realizada de maneira correta, servem para proteger o interesse da sociedade contra ações indevidas de grandes empresas, assim assumem responsabilidade por suas produções e produtos.
<b>Cultural</b>	São forças que afetam o comportamento básico da sociedade, cada pessoa possui suas crenças e valores, dessa forma alguns fatores podem atingir as decisões de compra do consumidor, entre eles, persistência dos valores culturais, visão que as pessoas têm de si mesmo, dos outros, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo, assim impactando na estratégia da empresa.

Fonte: Kotler e Armstrong (1998)

Portanto, os acontecimentos externos também possuem grande impacto nas atividades e escolhas, assim a organização precisa analisar qual será o melhor planejamento para lidar com as oportunidades e ameaças vindas de fora da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

#### 2.1.2 Escola de Planejamento

A escola de planejamento teve seu crescimento em 1970, quando muitas publicações e artigos elogiavam e enalteciam a qualidade do planejamento estratégico de maneira formal. Dessa forma com o sucesso dessa escola muitos gestores começaram a implementar em suas organizações essa técnica de estratégia, no qual tinha como característica um procedimento realizado com métodos formais, possuía treinamento, análises e com uma maior utilização de números. Portanto se encaixava com o pensamento de administração, que era tendência entre as empresas na época (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Existem muitas formas de planejamento estratégico, a maior parte utiliza os pontos fortes e fracos como base, porém diferentemente da escola de design os procedimentos são realizados de forma mais extensa (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Conforme Ahlstrand, Lampel, Mintzberg (2000) um dos pontos fortes dessa escola de pensamento é prever as condições futuras, pois sem as previsões, não se pode planejar. Nesse sentido se destaca os planejadores, responsáveis por uma quantidade grande de técnicas criadas, algumas fáceis e outras mais complexas para avaliar o fator externo, de uma forma que eles pudessem ter uma noção como iria influenciar na empresa futuramente, assim podendo ter uma perspectiva de como a organização se encontraria.

Seguindo esse caminho a escola de planejamento usou métodos diferentes da escola de design, assim o uso de pontos fracos e pontos fortes teve uma grande queda, dando espaço para técnicas com o uso de tabelas mais simples de todos os modelos, tornando mais subjetiva (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Segundo Ahlstrand, Lampel, Mintzberg (2000) em sequência está o processo de avaliação, que utilizam como técnicas os cálculos simples e complexos, análises de risco e principalmente da análise financeira para elaboração e qualificação de seus métodos, assim se tornando prestigiado nas organizações preocupadas com o valor de mercado e a administração do seu capital.



Na fase de operacionalização está geralmente o método mais detalhado, passando da formulação para a implementação. Com isso o processo de formulação é menos restrito, porém devido a escola de planejamento conceder preferência para a formulação, ela acaba se tornando mais restrita, assim deixando a fase de implementação mais aberta, com espaço para elaborar, decompor e racionalizar (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2010).

Sendo assim, a escola de pensamento utilizou quase por completo as premissas da escola de design, com ressalva para uma e meia que causaram grandes mudanças. A primeira diferença foi a transformação de métodos simples e informais, para um modelo mais formal e detalhado, assim sendo um processo de sequência de etapas. A segunda diferença, ou na verdade meia alteração, está no fato em que o executivo continuaria como a posição mais alta no processo. No entanto, agora não iria mais planejar as estratégias, mas sim aprovar, enquanto a primeira parte seria função dos planejadores (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Em relação a estratégia, de acordo com Andrade (2012), empresas de tamanhos pequenos não costumam formular estratégias para o futuro, pois enxergam o planejamento estratégico como algo complexo, caro e que serve apenas para grandes organizações. No entanto esses fatos não são verídicos, o planejamento está presente no dia a dia do ser humano, desde o primeiro momento da manhã, com a estrutura das possibilidades que irão acontecer ao longo daquele dia, assim preparando para esses acontecimentos.

Conforme Andrade (2012) o processo é desenvolvido de maneira informal, mais simples, mas já é considerado um planejamento, apesar disso quando as empresas começam a crescer, precisam de uma estratégia um pouco mais complexa e formal realizada por um especialista para conseguir alcançar objetivos maiores, dessa forma pode caracterizar o planejamento conforme o Quadro 5:

Quadro 5 – Processo de planejamento

Método	Objetivo
<b>Formal</b>	Realizado de maneira elaborada, organizada e racional.
<b>Racional</b>	Formado por uma sequência de etapas, devidamente ordenado
<b>Sistêmico</b>	Essas etapas são elaboradas de maneira interativa, interdependentes e holísticas.
<b>Flexível</b>	Acontece mudanças na estratégia no decorrer do procedimento para alcance do objetivo.

Fonte: Andrada (2012).

Assim, o primeiro passo do processo de planejamento é estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela empresa. Adiante escolher uma ação, conseqüentemente colocando em prática e por último uma avaliação para saber se a estratégia funcionou de forma correta (ANDRADE, 2012).

Dentro de uma empresa acontece uma divisão de poderes hierárquicos, geralmente divididos em três níveis, institucional, intermediário e operacional. Essa divisão ocorre, pois há diferentes responsabilidades e participações na tomada de decisões, dessa forma o nível institucional, também chamado de estratégico, é composto pelos principais dirigentes, sendo o setor mais alto dentro da organização (ANDRADE, 2012).

Segundo Andrade (2012) é no nível institucional onde são realizadas as decisões mais importantes, dessa maneira, servem como parâmetro para as escolhas



que são tomadas nos outros níveis. Conseqüentemente é no nível institucional, que corresponde ao planejamento estratégico, efetuado de maneira genérica, englobando a instituição como um todo, não é feito de forma específica para cada departamento da empresa e é realizado a longo prazo, assim estabelecendo opções de caminhos futuros que a organização deverá seguir.

O planejamento estratégico é realizado em sua maior parte pelo nível institucional, porém para alcançar seus objetivos é necessário que os demais níveis da empresa também participem. Primeiramente, o intermediário com planos táticos, de forma um pouco mais detalhada e alcançando cada departamento organizacional. E em seguida o operacional por meio de planos ainda mais detalhados e analíticos, tratando cada grupo de trabalho da empresa separadamente (ANDRADA, 2012).

Conforme Andrade (2012) o processo de operacionalização pode ser desenvolvido por meio de etapas, conforme o Quadro 6:

Quadro 6 – Etapas do processo de operacionalização

<b>Etapas</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Definição do negócio</b>	Qual a área de atuação da empresa, focando nas oportunidades específicas nesse setor.
<b>Missão</b>	Qual é a expectativa que a empresa pretende alcançar.
<b>Visão estratégica</b>	É o objetivo que a empresa pretende alcançar no futuro, assim serve como caminho para a missão institucional
<b>Fatores internos</b>	É o processo de averiguar os pontos fortes e pontos fracos dentro da empresa, assim identificando os recursos e vantagens competitivas.
<b>Fatores externos</b>	É a análise de ambiente externo da empresa, assim identificando possíveis ameaças e oportunidades.
<b>Posicionamento estratégico</b>	Apresenta a função de desenvolver a estratégia e averiguar possíveis formas de implementação para tornar possível a conclusão com êxito do planejamento.
<b>Objetivos estratégicos</b>	É a escolha de situação que a empresa pretende estar a longo prazo, assim definindo onde seus recursos serão aplicados.
<b>Plano de ação</b>	É a forma que será implementado o planejamento estratégico, contendo o processo detalhadamente e de forma mais específica.

Fonte: Andrade (2012).

Dessa forma, o processo de operacionalização é dividido em etapas bem detalhadas, no qual cada uma tem sua função, assim construindo um planejamento (ANDRADE, 2012).

### 2.1.3 Escola de Posicionamento

A escola de posicionamento, com o crescimento econômico na área administrativa, mudou boa parte dos métodos tradicionais utilizados pelas escolas prescritivas, apesar de utilizar como base as escolas de design e planejamento, ela trouxe dois novos métodos. Primeiro destacou o valor que a estratégia possui para o crescimento, em segundo lugar deu foco para os assuntos da estratégia, dispondo de espaço para as investigações substanciais. Portanto os consultores não precisavam ver a estratégia de forma tão ampla, assim poderiam especificar, possibilitando usar cada uma onde se encaixava melhor (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Desse modo o planejamento estratégico teve um grande impulso, vendendo mais cursos e fazendo com que os pequenos negócios de consultoria se tornassem



uma indústria no mercado, colocando a escola de posicionamento como uma das mais influentes (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Segundo Ahlstrand, Lampel, Mintzberg (2000) a base para a escola de posicionamento não se distanciou tanto das outras duas escolas, dispondo apenas de uma mudança que fez toda a diferença. Nesse sentido ao contrário das escolas de planejamento e design que utilizavam a estratégia de várias formas e maneiras, a escola de posicionamento usava de poucas estratégias, de forma mais focada e específica, assim demonstrando algo revolucionário nas escolas de pensamento.

O processo de formulação segundo Ahlstrand, Lampel, Mintzberg (2000) continuou parecido com as outras duas escolas prescritivas, porém com algumas reformulações, utilização de mais cálculos, especialmente na posição estratégica. Aspectos como avaliação externa, o executivo principal como estrategista continuava semelhante a escola de planejamento. No entanto ocorreu uma mudança no papel do planejador, que na escola de posicionamento recebeu mais importância, tornando-se um analista, especialista em cálculos e estudioso que utilizava de dados para recomendar o melhor caminho a ser escolhido. Portanto a escola de posicionamento tem como premissas, conforme mostra o Quadro 7:

Quadro 7 – Premissas da escola de posicionamento.

1	Estratégias são genéricas.
2	O mundo dos negócios é competitivo e econômico.
3	A estrutura da formulação da estratégia é realizada com base em posições genéricas e cálculos.
4	Os analistas possuem um papel crucial, mostrando seus resultados para o executivo principal, que escolhe a melhor opção
5	As estratégias da escola de posicionamento saem preparadas para serem utilizadas.

Fonte: Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000).

Sendo assim, a ideia da escola de posicionamento é analisar as condições que a empresa se encontra, o setor que precisa de uma mudança de planos, diferenciando da escola de design que tem como premissa que as estratégias devem ser únicas. Essa terceira escola melhorou a composição estratégica, dessa forma transformando a administração estratégica por meio da realização de estudos, para saber onde e quais estratégias iriam atuar de maneira mais eficaz (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

A estratégia pode ser utilizada e conceituada de diferentes maneiras por exemplo como um plano, no qual o intuito é criar um caminho para alcançar o objetivo desejado. Dessa forma a estratégia como plano é realizada antes da ação acontecer, outra forma de definir estratégia é como pretexto, apenas como uma maneira de “manipular” o concorrente, fazendo com que vença seu oponente (MINTZBERG, 2011).

Entretanto estratégias não são vistas apenas como um planejamento, mas também com finalidade de mostrar o comportamento resultante desse plano, assim se obtiver êxito vira uma estratégia como padrão. Outra maneira de descrever é por posição, assim a localização é a principal estratégia, enquanto essa definição tem uma visão mais externa, a quinta estratégia tem um olhar mais interno, por perspectiva que



é conceituada como um grupo de pessoas ou uma organização que tem as mesmas intenções ou interesses (MINTZBERG, 2011).

De acordo com o estudo realizado por Wegner, Bortolaso, Zonatto (2016) as pequenas empresas que pretendem ter um crescimento no mercado de trabalho, precisam de uma equipe especializada para auxiliar na tomada de decisões, porém os líderes dessas organizações necessitam desenvolver atividades sobre a gestão, dessa forma garantindo a participação dos integrantes e colaboradores. Nesse sentido, uma forma de realizar esse método, é deixar os integrantes participarem da escolha das estratégias, assim causando a interação. Com as trocas de informações há o aumento do conhecimento coletivo.

Essas estratégias empresariais geralmente estão relacionadas com um novo produto de venda, uma tecnologia mais avançada em seu sistema, sendo assim questões internas da organização. Dessa forma, é importante que essas mudanças ocorram interligadas com outras questões estratégicas, como por exemplo como a administração, o pensamento, o planejamento e com as ações da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Martins, Escrivão Filho e Nagano (2015) em um estudo realizado em quatro pequenas empresas de São Paulo, no setor de metal-mecânico apresentam a estruturação de estratégias, conforme demonstra o Quadro 8:

Quadro 8 – Estratégias

Empresa	Responsável	Estrutura
A	Os três diretores exercem a função de elaboração das estratégias, porém os chefes de cada departamento podem auxiliar com opiniões de qual o melhor caminho a ser seguido.	A estruturação de estratégia dessa organização é realizada de maneira informal e não documentada.
B	O dirigente e os gerentes dos três principais departamentos são responsáveis pelo planejamento estratégico.	Possui uma estratégia pouco detalhada, mas documentada.
C	A formulação de estratégia é de responsabilidade dos gerentes de finanças, marketing, vendas e produção.	O processo de elaboração é feito de maneira mais formal e documentado.
D	Os dois dirigentes e os seis principais gerentes de produção são responsáveis por elaborar a estratégia.	a elaboração de estratégia é realizada de maneira informal e não documentada.

Fonte: Martins, Escrivão Filho e Nagano (2015).

Dessa forma, segundo Oliveira (2007) na estratégia empresarial que será utilizada deve existir um equilíbrio para alcançar o potencial máximo da organização. Porém não permitindo que ela passe por grandes riscos, pois nem grandes empresas são capazes de aguentar alguns riscos, assim podendo levar a instituição a falência. Por isso a importância de encontrar uma estabilidade de acordo com seus recursos.

Em uma pesquisa realizada entre 271 dirigentes de pequenas empresas, 62% eram homens e 38% mulheres, desses apenas 27,6% concluíram curso o superior por completo, ademais, 57,2% eram da área do comércio, 33,6% do setor de serviço e o restante de outras áreas, adiante 66,8% faturaram até R\$ 500 mil anualmente, enquanto 33,2% faturaram até R\$ 2 milhões anuais. O estudo demonstrou que esses dirigentes utilizam mais do raciocínio lógico, do que o pensamento intuitivo, o planejamento estratégico em situações esporádicas, do que decisórias e ocorrem

mais transformações evolutivas, do que invenções (OLIVEIRA; SALAZAR; CRÊSPO; COSTA; KOVACS, 2015).

Outro fator importante segundo Oliveira (2007) são as vantagens competitivas, que proporcionam a empresa maior busca por seus produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes, conforme demonstra o Quadro 9:

Quadro 9 – Vantagens competitivas.

Vantagens	Desvantagem
Quadro profissional qualificado	Falta de recursos
Alta liquidez financeira	Homogeneidade do produto
Boa imagem institucional	Homogeneidade do mercado
Agilidade e flexibilidade interna	Concorrência
Saber o que realmente a empresa deseja	Falta de tecnologia inovadora

Fonte: Oliveira (2007).

Consequentemente o executivo deve alcançar a máxima vantagem competitiva do seu negócio, analisando a capacidade interna da empresa e as oportunidades externas, alguns pontos podem favoráveis e outros desfavoráveis as estratégias da empresa (OLIVEIRA, 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, pois seus dados são analisados e estudados para entender qual o planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte, situada no sul catarinense. As pesquisas qualitativas são realizadas com a justificativa de mostrar a realidade do ambiente, algo que ainda não foi realizado ou está em processo, os entrevistados podem ter liberdade para se expressar, demonstram a veracidade do contexto e explica determinados acontecimentos (GIL,2021).

Em relação aos objetivos, a pesquisa se identifica como descritiva, pois irá averiguar questões internas e externas da empresa, assim elaborando uma forma de estratégia. Para Gil (2021) a pesquisa descritiva utiliza por exemplo, das falas dos entrevistados.

Segundo Gil (2021) o estudo de caso tem como objetivo demonstrar a situação que está sendo aplicada a pesquisa e formular teorias. Assim pesquisa apresenta um estudo de caso, pois é específico para uma empresa do ramo de calçados na cidade de Sombrio, com o intuito da elaboração de um planejamento estratégico.

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista (APÊNDICE A) de maneira presencial com o proprietário da empresa, aplicada no dia 03 de abril de 2023, a entrevista teve 38 perguntas. Adiante no dia 10 de abril de 2023 foi aplicado de forma presencial um questionário (APÊNDICE B) com as duas funcionárias da organização contendo 21 perguntas, sendo 19 perguntas fechadas e 2 abertas. Ademais entre os dias 17 e 30 de abril foi enviado um questionário (APÊNDICE C)



para 122 clientes para avaliarem uma empresa de pequeno porte, do ramo de calçados, localizada no extremo sul catarinense. Sendo respondido por 68 consumidores.

Com base nos questionários e entrevista aplicados, e com avaliação interna e externa da empresa, foi elaborado um planejamento estratégico para esta empresa, buscando seu crescimento no mercado de trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A EMPRESA

A empresa varejista de calçados está em atividade desde 1978. A loja foi aberta pelo proprietário, que permanece na função até os dias atuais, juntamente com seus filhos. Apesar do seu principal ramo de atividade ser a venda de calçados, no começo atuou também com vendas de brinquedos e bijuterias, no decorrer dos anos a empresa foi mudando seus itens de venda. Atualmente o estabelecimento revende produtos masculinos, femininos e infantil, como por exemplo: tênis, sapatos, botas, bolas, luvas, caneleiras, meias, mochilas, malas, chinelo, sapatilha, camisetas esportivas, calção, pantufas, entre outros (PROPRIETÁRIO, 2023).

A organização está localizada no sul de Santa Catarina, na cidade de Sombrio. Possui uma gestão familiar, em que o estabelecimento se enquadra como uma empresa de pequeno porte (EPP) e faz parte do Simples Nacional. O proprietário da loja é o responsável por praticamente todas as áreas do estabelecimento, como compras de produtos, setor administrativo, financeiro, comercial e operacional, enquanto dois filhos, que são funcionários da empresa, são responsáveis pelas funções relacionadas com o atendimento de forma física e virtual.

A empresa é composta pelo proprietário e duas funcionários, que são suas filhas. Assim, o estabelecimento não possui empregados de fora da família, apenas em períodos sazonais com maiores movimentos quando precisam de mais pessoas trabalhando temporariamente (PROPRIETÁRIO, 2023).

Em relação as colaboradoras da empresa do ramo de calçados, as duas são do sexo feminino, possuem como função na empresa o atendimento ao cliente, em relação a suas formações ambas possuem ensino médio completo, uma das colaboradoras trabalha na instituição entre 16 e 20 anos, enquanto a outra funcionária já está na empresa há mais de 20 anos.

O proprietário da empresa possui segundo grau incompleto e trabalha no comércio há aproximadamente 48 anos. Ele foi o responsável pela criação do estabelecimento quando tinha apenas 19 anos, no qual tinha como objetivo trabalhar para sobreviver e conseguir dinheiro para comprar um terreno e bens materiais. Dessa forma ambas as funcionárias avaliam o dono como um gestor muito bom para empresa.

Segundo o Proprietário (2023) a gestão familiar é algo extremamente positivo para a organização, tornando o ambiente da empresa mais saudável. O principal motivo seria a confiança que o proprietário tem em seus funcionários, pois ele sabe que quando não estiver no estabelecimento, sua empresa está sendo cuidada pelas suas filhas que possivelmente passarão pelo processo sucessório, portanto ele não considera que exista pontos negativos neste formato de gestão.



Ademais, em relação às funcionárias, mostram concordância com o dono da empresa, pois ambas avaliam a gestão familiar como algo muito bom para a organização. Entretanto as duas pensam que questões pessoais acabam influenciando dentro do dia a dia de trabalho. Apesar de avaliarem o ambiente da empresa de forma muito positiva.

A empresa possui apenas uma loja, e no momento não tem planos de abrir alguma filial. A escolha de apenas um estabelecimento, é relacionada aos objetivos do proprietário, onde ele apresenta um receio a atuação de terceiros de confiança e o investimento de mais recursos (PROPRIETÁRIO, 2023).

Neste momento a empresa ainda não possui uma plataforma de vendas online, apenas redes sociais como Instagram e WhatsApp, no qual utiliza para atendimento virtual aos seus clientes, alcançar novos clientes, publicar seus produtos e como um meio de comunicação. Porém o proprietário da empresa pretende começar a trabalhar com o *e-commerce*, pois é visto por ele como o futuro, dispendo da necessidade de se adequar e modernizar, assim aumentando o número de vendas (PROPRIETÁRIO, 2023).

Segundo o Proprietário (2023) houve mudanças do início da empresa até os dias atuais, no começo não possuía funcionários e uma quantidade bem menor de mercadorias. No entanto as principais mudanças estão voltadas a tecnologia, conforme o mundo foi se inovando e modernizando, o estabelecimento teve que se adequar para não ficar atrás de seus concorrentes.

#### 4.2 AMBIENTE INTERNO

A empresa não possui nenhum tipo de planejamento estratégico, porém existe apenas um planejamento semestral em relação a compra de mercadorias, no qual o estabelecimento faz uma grande compra para o período de inverno e outra para a estação de verão, considerando a variação de temperatura entre estações. Segundo o Proprietário (2023) no momento a empresa não tem necessidade de fazer outros planejamentos. Em relação as colaboradoras ambas afirmam que a empresa não possui planejamento.

Questionado sobre as questões de metas da empresa, o Proprietário (2023) afirmou que não possui nenhum tipo de metas de vendas, sejam elas mensais ou anuais e em relação a suas funcionárias, também não possuem metas ou comissões sobre suas vendas, pois segundo o dono por ser uma gestão familiar todos sabem de suas responsabilidades com o estabelecimento, assim não tem uma necessidade de aplicar esse tipo de remuneração. Dessa forma as colaboradoras concordam com o proprietário pois ambas avaliam sua remuneração como muito boa.

Em relação ao setor financeiro da empresa o proprietário deixou claro que ele é o único responsável, não tendo a participação de outros membros, entretanto no setor de compra da empresa, apesar de ele ser o responsável, já conta com a contribuição de suas filhas (PROPRIETÁRIO, 2023).

Segundo o Proprietário (2023) o processo de definir o preço final do produto é realizado somente por ele próprio, assim o dono coloca uma margem com baixa variação em cima da mercadoria que irá revender, não tendo controle de qual será a margem de lucro que iria receber em cada produto.

As colaboradoras da empresa avaliam o preço do produto de forma extremamente positiva, que os valores colocados pelo proprietário estão de acordo





com a qualidade da mercadoria, assim ambas também avaliam a qualidade do produto como muito boa.

Perguntado sobre o marketing da empresa, o proprietário afirmou que a organização não faz investimento em publicidade ou propagandas para maior reconhecimento, pois segundo o próprio, a maior propaganda da empresa é realizada por seus clientes que tem um ótimo atendimento (PROPRIETÁRIO, 2023). Em relação as colaboradoras, ambas concordam que o estabelecimento não possui marketing, porém acham que o proprietário deveria começar a investir na divulgação da empresa.

A empresa não possui nenhum tipo de departamento específico para reclamações de seus clientes. Segundo o Proprietário (2023) por ser uma organização de pequeno porte não acontece com frequência esse tipo de situação, porém quando o cliente está se sentindo prejudicado de alguma forma, a loja tenta conduzir da melhor maneira possível para não perder seu consumidor.

Por ser uma loja antiga na cidade, o dono afirma ter uma ótima relação com seus clientes, tendo pessoas que compram na empresa há mais de trinta anos, pois o estabelecimento preza pelo bom atendimento, para que o consumidor possa voltar mais vezes na loja. Por esta circunstância a empresa trabalha com o sistema de crediário próprio para fidelizar seus fregueses (PROPRIETÁRIO, 2023).

Em relação as colaboradoras da empresa, ambas concordam com o proprietário em relação ao atendimento, pois avaliam como algo extremamente positivo. Porém sobre as formas de pagamento a colaboradora 1 avalia como bom, assim podendo melhorar, enquanto a colaborada 2 tem uma avaliação mais positiva como algo muito bom.

O estabelecimento trabalha com grandes fornecedores reconhecidos no mercado dentre eles estão: Nike, Adidas, Dakota, Beira Rio, Pegada, Fila, Novopé, Havainas, Grandene, entre outros. Dessa forma Segundo o Proprietário (2023) os preços dos produtos revendidos pela empresa estão semelhantes ou até mesmo menores do que seus concorrentes (PROPRIETÁRIO, 2023).

Questionado sobre os pontos fortes e fracos da empresa, o proprietário afirmou que os pontos fortes do estabelecimento estão no momento de compra de mercadoria, para escolher um produto de ótima qualidade e preço, e posteriormente o atendimento no momento da venda. Perguntado sobre os pontos fracos o dono da empresa não soube dizer nenhum ponto (PROPRIETÁRIO, 2023).

Entretanto em relação as colaboradoras, a primeira afirmou que os principais pontos fortes da empresa são o atendimento ao cliente, a localização da loja e a variedade de produtos e sobre os pontos fracos destacou o marketing/publicidade da empresa. Adiante, a segunda colaboradora colocou como pontos fortes o atendimento ao cliente, o preço e a qualidade do produto e em relação aos pontos fracos também destacou para o marketing.

Para ambas as colaboradoras a principal vantagem da empresa em relação aos seus concorrentes é o atendimento da empresa e o que a organização poderia melhorar é investir mais em publicidade.

## 4.3 AMBIENTE EXTERNO

### 4.3.1 Clientes

Entre os dias 17 a 30 de abril foi realizado um questionário com os clientes da empresa, com o intuito de saber a avaliação deles sobre o estabelecimento. A pesquisa foi enviada a 122 consumidores, no entanto teve-se a retorno de 68 clientes.

O Quadro 10 apresenta a quanto tempo o cliente é consumidor do estabelecimento.

Quadro 10 - Tempo de freguesia

Período como cliente	Quantidade	Porcentagem
Menos de 6 meses	5	7%
Entre 6 meses e 1 ano	2	3%
Entre 1 a 5 anos	14	21%
Entre 5 a 10 anos	10	15%
Mais de 10 anos	37	54%
Total	68	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Portanto dos clientes que responderam o questionário, 5 (7%) são consumidores da loja a menos de 6 meses, 2 (3%) entre 6 meses e 1 ano, 14 (21%) entre 1 a 5 anos, 10 (15%) entre 5 a 10 anos e 37 (54%) a mais de 10 anos, assim percebe-se que a empresa possui uma freguesia de um longo período de tempo.

O Quadro 11 apresenta avaliação dos clientes entre os aspectos da empresa:

Quadro 11 – Avaliação dos clientes

Atendimento	22,33
Localização	22,13
Prazo de Pagamento	21,80
Qualidade do Produto	21,47
Formas de Pagamento	21,47
Design do Produto	21,07
Preço do produto	20,80
Diversidade de produtos oferecidos	20,73
Meios de Comunicação (Whatsapp, telefone, Instagram)	20,73
Promoção	20,67
Publicidade/Propaganda	20,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na pesquisa foi pedido aos clientes da empresa que avaliassem os aspectos da empresa entre muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito, ou seja, por meio da escala Likert, onde a análise ocorre com o uso da média ponderada. Considerando o número de respondentes, a pontuação máxima possível de alcançar é de 22,67 e a mínima 4,53. Portanto todos os itens receberam uma boa pontuação, porém os que foram mais bem avaliados foram o atendimento (22,33), a localização (22,13), o prazo de pagamento (21,80), a qualidade do produto (21,47), e as formas de pagamento (21,47).

O Quadro 12 apresenta as oportunidades da empresa avaliados pelos clientes da loja.

#### Quadro 12 – Oportunidades

Pontos fortes	Quantidade	Porcentagem
Ambiente de trabalho	12	5,9%
Atendimento ao cliente	56	27,3%
Fornecedores	3	1,5%
Horário de funcionamento	7	3,4%
Localização	26	12,7%
Variedade de produtos	25	12,2%
Preço	27	13,2%
Qualidade do produto	29	14,1%
Publicidade	1	0,5%
Formas de pagamento	19	9,3%
Outros	0	0,0%
Total	205	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Foi solicitado aos consumidores que evidenciassem três itens por pessoa considerados oportunidades. Alguns responderam mais e outros menos, dessa forma o principal ponto forte da empresa é o atendimento aos clientes, que recebeu 56 votos (27,3%), dessa forma concordando com a opinião do proprietário e das colaboradoras do estabelecimento. Também merece destaque a qualidade do produto, que recebeu 29 votos (14,1%), o preço das mercadorias que obteve 27 votos (13,2%), a localização da empresa com 26 votos (12,7%) e a variedade de produtos, que recebeu 25 votos (12,2%).

O Quadro 13 apresenta as ameaças da empresa avaliados pelos clientes do estabelecimento.

#### Quadro 13 – Ameaças

Pontos fracos	Quantidade	Porcentagem
Ambiente de trabalho	3	2,9%
Atendimento ao cliente	2	1,9%
Fornecedores	6	5,7%
Horário de funcionamento	12	11,4%
Localização	3	2,9%
Variedade de produtos	13	12,4%
Preço	6	5,7%
Qualidade do produto	2	1,9%
Publicidade	34	32,4%
Formas de pagamento	6	5,7%
Nenhum	18	17,1%
Total	105	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pela avaliação dos fregueses, o principal fator negativo da empresa é a publicidade que recebeu 34 votos (32,4%), dessa forma concordando com a opinião do proprietário e das colaboradoras, que afirmam que o estabelecimento precisa de investimento e melhorias nesse setor. Outros pontos que também foram avaliados negativamente foram a variedade de produtos com 13 votos (12,4%) e o horário de funcionamento que obteve 12 votos (11,4%), a empresa abre de segunda-feira a sexta-feira das 8:45 até as 12:00, retornando a 13:30 até as 18:30, e sábado das 8:45 até 12:30. No entanto 18 do total dos clientes que responderam há pesquisa avaliaram que a empresa não possui ameaças.



#### 4.3.2 Microambiente

Considerando a classificação proposta por Kotler (1998), foram compiladas informações das pesquisas que se referem ao microambiente. O Quadro 14 apresenta as variáveis do microambiente já classificadas em oportunidades e ameaças.

Quadro 14 – Microambiente

(continua)

Variáveis	Oportunidades	Ameaças
Cientes	Atendimento Localização Qualidade do produto	Publicidade
Concorrentes	Período em atividade maior que dos seus concorrentes. Preço melhor que seus concorrentes. Variedades de produtos (Calçados feminino, masculino, infantil, carteira, roupas esportivas, bolsas, entre outros).	Estabelecimento de menor tamanho. Menor quantidade de produtos Concorrentes investem mais nas redes sociais
Fornecedores	Marcas reconhecidas Fornecedores com variedade de produtos Bons prazos de pagamento na mercadoria feminina.	Poucos fornecedores na mercadoria infantil. Pouco prazo de pagamento de marcas maiores Atrasos de mercadoria
Intermediários		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação aos clientes, a empresa se destaca com o seu atendimento, devido a ser uma gestão familiar e não possuir funcionários de fora da família, os consumidores acabam criando um laço maior com a empresa, dessa forma fidelizando os clientes. Outro ponto é que o estabelecimento está localizado na avenida principal da cidade, assim sendo de fácil acesso. Ademais a empresa prioriza por produtos com uma ótima qualidade, fornecendo conforto do seu produto. No entanto, o proprietário da loja não faz investimento em marketing ou publicidade, dessa forma deixando de alcançar novos consumidores.

A empresa está em funcionamento há mais de 40 anos, sendo uma das primeiras lojas varejista de calçados, dessa forma sendo bastante reconhecida no município. O gestor procura não colocar uma margem muito alta em cima dos seus produtos, conseguindo um preço melhor que seus concorrentes. Ademais, a empresa trabalha com uma variedade maior de produtos em relação aos seus principais concorrentes, não trabalham com mercadoria infantil, nem com cintos e artigos esportivos.

De outro modo a empresa se classifica com uma empresa de pequeno porte, tendo concorrentes maiores, que possuem uma quantidade maior de produtos e fazem grandes investimentos em todos os setores, assim conseguem mais reconhecimento por meio da publicidade e redes sociais.

O estabelecimento possui grandes fornecedores, alguns com marcas reconhecidas mundialmente, como Adidas e Nike, porém essas grandes marcas costumam dar pouco prazo de pagamento e exigem um número grande de quantidade



comprada. No entanto outros fornecedores principalmente de mercadoria feminina costumam oferecer prazos maiores.

Algumas marcas possuem uma grande variedade de produtos, sendo eles masculinos e femininos, assim a empresa consegue ter uma oferta grande. Porém, muitos desses fornecedores não trabalham com a mercadoria infantil, tornando a oferta da linha infantil pequena.

A empresa não possui intermediários em suas operações.

### 4.3.3 Macroambiente

Ainda conforme a classificação de Kotler (1998) e dados secundários, esta subseção apresenta a análise de macro ambiente, baseada em dados secundários. O Quadro 15 apresenta as variáveis do macroambiente já classificadas em oportunidades e ameaças.

Quadro 15 – Macroambiente

Variáveis	Oportunidades	Ameaças
Demografia	Localização; Vendas para municípios menores da região.	Concorrente próximo; Cidade do interior.
Político- Legais	Investimento no centro da cidade.	Impostos; Taxas.
Econômicas	Comércio varejista é a principal atividade econômica da cidade; Aumento no número de empregos.	Município de baixa população.
Culturais	População do interior costuma vim comprar na empresa.	
Tecnológicas	Novos equipamentos; Sistema de estoque e vendas.	Dificuldade de acesso a redes sociais.
Naturais	Estações bem definidas.	

Fonte: Dados da Pesquisa.

A localização representa uma oportunidade, pois o estabelecimento está localizado na avenida principal da cidade, próxima a supermercados e bancos, assim tendo um grande fluxo de pessoas próxima a loja. Pelo fato da cidade estar cercada de municípios menores, que possuem uma quantidade pequena de empresas, a população acaba consumindo nos estabelecimentos de Sombrio.

Pode ser considerado ameaça o fato de ter concorrentes próximo a empresa, na mesma avenida possui 3 estabelecimentos que são varejistas de calçado, outro ponto é pela cidade onde está situada a empresa estar no extremo sul de Santa Catarina, assim não é próxima de grandes cidades dificultando com relação ao fornecimento de mercadorias.

O proprietário da empresa é dono do terreno e foi ele mesmo quem construiu o estabelecimento, não havendo gastos com aluguel. A avenida onde está situada a empresa teve uma grande reforma, valorizando a empresa e atraindo mais público.

A empresa utiliza o regime de tributação do simples nacional, assim com o aumento de número de vendas, ocorre o aumento da alíquota do imposto pago pelo estabelecimento. Nos últimos anos tem aumentado o número de taxas pagas para o

funcionamento da empresa. Como por exemplo a taxa paga para os bombeiros e alvará da empresa.

Segundo Fabris e Watanabe (2022) o comércio varejista é a principal fonte de receita da cidade, tendo um valor adicionado efetivamente de R\$ 165,3 milhões. Houve um aumento de 13,48% no número de empregos de 2021 para 2022. No entanto, o município possui uma população baixa, de aproximadamente 31 mil habitantes, dificultando o crescimento da empresa.

Um acontecimento cultural da região é que a população, principalmente as que moram mais no interior ou trabalham com agricultura, consomem somente no comércio local, eles não possuem o costume de fazer compras online ou em sites na internet.

A organização vem se modernizando ao longo dos anos, dessa forma comprando equipamentos mais atuais e eficazes. A empresa possui um sistema de vendas e controle de estoque, assim contribui com o serviço do gestor da loja. No entanto, pelo estabelecimento ter muitos consumidores que ainda residem no interior da cidade, muitos desses clientes ainda não possuem acesso as redes sociais ou até mesmo a internet.

A região no qual a empresa se encontra possui as 4 estações do ano bem definidas, facilitando ao gestor da empresa no momento da compra e possibilitando um maior consumo.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO

Para construir um processo de planejamento é preciso de um objetivo. Por exemplo, qual faturamento a empresa deseja alcançar ao final do ano, qual o seu diagnóstico, ou procurar analisar o mercado de trabalho para conseguir um determinado número de vendas (ANDRADE, 2012). Dessa forma o Quadro 16 apresenta o diagnóstico da empresa:

Quadro 16 – Diagnóstico

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Atendimento ao cliente Localização Preços Qualidade do produto Variedade de produtos	Dificuldade do gestor de aceitar mudanças Falta de investimento Publicidade/Divulgação
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Atendimento ao cliente bem avaliado Localização com relação a clientes e concorrentes Preços comparados a concorrência Qualidade do produto comparado a concorrência Período em atividade comparada a concorrência Prazo de pagamento de acordo com o interesse do cliente Marcas reconhecidas Principal renda da cidade é o comércio	Publicidade Horário de funcionamento de concorrentes diferenciado, como por exemplo shopping Estabelecimento de pequeno porte Concorrentes próximos Cidade com pequena população Redes sociais Meios de comunicação

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação a parte interna da empresa, pode-se destacar o atendimento ao cliente como o fator mais citado pelo proprietário e pelos colaboradores da empresa,

também são considerados pontos fortes a localização do estabelecimento que tem um grande fluxo diário da população. Outros pontos são a qualidade, variedade e preços dos produtos vendidos pela organização.

Entretanto em relação as fraquezas internas da empresa, pode-se perceber com a entrevista feita com o proprietário a dificuldade que ele tem em promover mudanças no estabelecimento e aceitar opiniões de terceiros. Assim, acaba não fazendo grandes investimentos na empresa e não colocando recursos em publicidade ou divulgação da loja.

No que se refere a parte externa da empresa, com o questionário aplicado aos clientes, as principais oportunidades da empresa são o atendimento da empresa, a localização, os preços e a qualidade de seus produtos. Outros fatores que também podem ser considerados como oportunidades é o período de exercício da empresa, que já está em atividade a mais de 40 anos, fidelizando os clientes, por meio da confiança, os prazos de pagamento que ela oferece para seus clientes, com parcelamento de até 10 vezes no cartão, ademais possui grandes fornecedores mundiais e o fato do município ter uma área comercial muito forte.

No entanto a empresa possui algumas ameaças, como a falta de publicidade, deixando de alcançar maior reconhecimento, o horário da empresa que acompanha o horário comercial. Outro ponto por ser uma pequena empresa e estar situada em um município com uma população pequena, assim com concorrentes próximos a ela e não ter ninguém responsável por cuidar das redes sociais e meios de comunicação, dessa forma perdendo a interação com seus consumidores.

#### 4.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Levando em consideração a opinião do proprietário e os dados apresentados no diagnóstico, propõe-se para a empresa uma missão, visão e valores:

**Missão:** Disponibilizar aos clientes calçados de qualidade, preço bom, com atendimento familiar.

**Visão:** Ser referência no ramo de calçados região sul catarinense, mantendo sua qualidade e atendimento, prosperando por muitos anos.

**Valores:** Confiança, Respeito, Ética, Honestidade, Motivação

#### 4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANO DE AÇÃO

Após a finalização do diagnóstico da empresa, com a entrevista realizada com o proprietário e os questionários aplicados aos funcionários e com os clientes foi possível desenvolver algumas estratégias para a organização com base na estrutura de modelo 5W2H, conforme o Quadro 17.

Quadro 17 – Plano de ação

(continua)

O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUANDO ?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Outdoor de propagand a da empresa	Melhorar a publicidade da empresa e alcançar novos clientes	Avenida com grande fluxo de moviment	Set/2023	Proprietári o	Contratando uma empresa capacitada para a instalação	R\$: 1.750,00



		o da cidade				
--	--	-------------	--	--	--	--

Quadro 17 – Plano de ação

(conclusão)

O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUANDO ?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Definir um funcionário responsável para cuidar das redes sociais	Interação com os clientes e maior propaganda da mercadoria	Redes sociais	Jul/2023	Proprietário e funcionário	Postando fotos e vídeos dos produtos da empresa, respondendo seus clientes com agilidade	R\$: 0,00
Metas de vendas mensais	Aumentar o número de vendas e ter maior controle financeiro	Empresa	Jul/2023	Proprietário	Colocar uma meta para o total de vendas da empresa conforme o mês e bonificar os funcionários se houver o atingimento	Bonificação de R\$: 100,00 para cada funcionário
Investir e reformar ambiente interno da empresa	Design antigo e com falta de espaço	Ambiente interno da empresa	Jan/2024	Proprietário	Contratando uma empresa para reformar e modernizar a parte interna.	R\$: 5.000,00
Processo de sucessão	O proprietário pretende deixar as escolhas do futuro da empresa para seus filhos	Empresa	5 anos	Proprietário e sucessores	Ensinando e repassando os processos da empresa para seus filhos	R\$: 0,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Portando com o objetivo estratégico de implementar o uso de publicidade na organização e assim minimizando os pontos fracos da empresa, foram elaboradas duas ações nesse sentido. O primeiro a instalação de um outdoor em uma avenida que liga os municípios de Sombrio e Balneário Gaivota, pois possui um grande fluxo de movimento da população da cidade e de turistas que costumam passear na praia. O proprietário deve contratar uma empresa capacitada em outdoors da região, dessa forma tendo um custo de aproximadamente R\$: 1.750,00.

O segundo plano é o proprietário destinar um dos funcionários como responsável pelas redes sociais, assim postando novos conteúdos diariamente e interagindo com seus consumidores, dessa forma alcançando um maior reconhecimento e novos clientes por meio das redes sociais e não terá nenhum custo adicional.





Com o objetivo estratégico de desenvolver competitivamente a organização, foram elaboradas três ações para a empresa. A primeira, o gestor precisará definir uma meta de venda geral da empresa conforme o mês, assim aumentando o número de vendas e tendo maior controle financeiro para planejamentos futuros do estabelecimento. Caso ocorra o cumprimento das metas estabelecidas, deve ter uma bonificação para cada funcionário de R\$ 100,00.

A segunda ação é investir e reformar a parte interna da empresa, desse modo modernizando a organização. Com uma estrutura mais atualizada e organizada o proprietário deve contratar uma empresa capacitada para a reforma do design interno e terá um investimento aproximado de R\$ 5.000,00.

A última ação é começar a realizar o processo sucessório da empresa, pois o proprietário já pretende deixar as escolhas do futuro da organização para seus sucessores, assim deve começar a ensinar e repassar os processos de gestão do estabelecimento para seus filhos, de forma a deixá-los preparados para dar continuidade a empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento estratégico é um conjunto de ações que irá ser definido pelos gestores e colaboradores da empresa para facilitar suas decisões futuras, dessa forma contribuindo para o crescimento da organização e aumentando sua probabilidade de êxito por meio de avaliações e estudos, assim colocando a empresa a frente de seus concorrentes.

De acordo com o primeiro objetivo específico, que consiste em analisar os procedimentos internos e externos realizados, pode-se definir como forças internas da empresa o atendimento ao cliente, a localização do estabelecimento, os preços, a qualidade e a variedade dos produtos. Em contrapartida os pontos fracos são a dificuldade do gestor em aceitar mudanças, a falta de investimentos e a publicidade. Em relação as oportunidades externas estão o prazo de pagamento, o período que a organização está em atividade, as marcas reconhecidas e o fato da principal renda da cidade ser o comércio. Entretanto as ameaças externas encontradas foram o horário de funcionamento, o estabelecimento ser de pequeno porte, os concorrentes próximos, a cidade com baixa população, as redes sociais e os meios de comunicação.

Em relação ao segundo objetivo específico que é identificar qual a visão de futuro que da empresa, considera-se que a organização pretende ser referência no ramo de calçados região sul catarinense, mantendo sua qualidade e atendimento, prosperando por muitos anos.

Paralelamente o terceiro objetivo específico consiste em propor um plano de ação para a empresa. Os planos são colocar um outdoor de propaganda da empresa, definir um funcionário responsável para cuidar das redes sociais, estabelecer metas de vendas mensais, investir e reformar ambiente interno da empresa e realizar o processo sucessório.

Portando o objetivo geral desse estudo é elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa de comércio varejista situada em Sombrio- SC. Assim pode-se definir que o planejamento estratégico consiste em minimizar os pontos fracos da organização, implementando uso de publicidade e desenvolver competitivamente a empresa.



Realizada a pesquisa, uma sugestão de estudo futuro é efetuar essa pesquisa em outras empresas da região para averiguar se os resultados são semelhantes aos realizados nessa análise.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2017. E-book

FABRIS, T. R.; WATANABE, M. (Org.). Informativo de Sombrio (Plano de Desenvolvimento da AMESC). 1 ed. OBDESI/UNESC. Criciúma, 2022. Disponível em:<observatorio.unesc.net>. Acesso em 05 de maio de 2023.

GIL, Antonio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. São Paulo: Atlas, 2022. E-book

GIL, Antonio Carlos. **COMO FAZER PESQUISA QUALITATIVA**. São Paulo: Atlas, 2021.

GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. E-book

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **PRINCÍPIOS DE MARKETING**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

MARTINS, Paulo Sérgio; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos. **Engenharia Sanitaria e Ambiental**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 225-234, jun. 2015.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. **O PROCESSO DA ESTRATÉGIA**. Porto Alegre: Grupo A, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **SÁFARI DE ESTRATÉGIA**. Porto Alegre: Bookman, 2010. E-book

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **SÁFARI DE ESTRATÉGIA**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **ASCENSÃO E QUEDA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.



OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; SALAZAR, Viviane Santos; CRÊSPO, Paula Marin; COSTA, Cristiane Salomé Ribeiro; KOVACS, Erica Piros. Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 119-132, mar. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas, 34ª edição**. São Paulo: Atlas, 2018. E-book.

WEGNER, Douglas; BORTOLASO, Ingridi Vargas; ZONATTO, Patrinhês Aparecida França. Small-Firm Networks and strategies for consolidation: evidence from the brazilian context. **Review Of Business Management**, [S.L.], v. 18, n. 62, p. 525-544, 18 out. 2016.



## APÊNDICES



## APÊNDICE A

### UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – UNESC CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

#### Perfil do respondente

1. Nome?
2. Idade?
3. Qual a sua formação?
4. Quanto tempo de experiência você tem na área?

#### A empresa

1. Qual o ramo da empresa?
2. Poderia contar um pouco da história da empresa?
3. Quem fundou a empresa?
4. Quando a empresa foi aberta?
5. Qual o objetivo do fundador da empresa com a abertura dela?
6. Quantos funcionários a empresa possui?
7. A empresa possui uma gestão familiar? Como funciona a gestão familiar na tua opinião? (Se está completa, se falta algo, é como você sempre imaginou, é exitosa)
8. Como funciona a hierarquia da empresa? Poderia explicá-la?
9. Existem funcionários que não fazem parte da família?
10. A empresa possui filiais?
11. A empresa possui e-commerce?
12. Quais foram as principais mudanças da empresa do seu início para os dias atuais?

#### Gestão

13. A empresa possui algum tipo de planejamento? Quais?



14. A empresa possui metas a serem atingidas? Como ela são organizadas? Possui controle? Qual o prazo?
15. Quem é responsável pelo financeiro da empresa?
16. Quem é responsável pelas compras dos produtos?
17. Como é feito o marketing da empresa?
18. Quem é responsável por definir o preço de venda do produto?
19. Como acontece esse processo?
20. Qual a classificação da empresa?
21. Como a empresa conduz as reclamações de clientes?
22. Qual a relação da empresa com seus clientes?
23. Como a empresa faz para fidelizar seus clientes?
24. Na sua opinião a empresa apresenta bons fornecedores?
25. Na sua opinião os preços dos produtos vendidos pela empresa estão de acordo com o mercado?

### **Estratégias**

26. Pontos fortes (Financeiro, Compras, Vendas, gestão, Pessoal/colaboradores)
27. Pontos fracos (Financeiro, Compras, Vendas, gestão, Pessoal/colaboradores)
28. Na sua opinião quais os pontos fortes internos da empresa?
29. Na sua opinião quais os pontos fracos internos da empresa?
30. A empresa possui muitos concorrentes na cidade onde se estabelece? Os concorrentes igualam a empresa em quais fatores? (Preço, Qualidade, Atendimento, Prazo, Forma de Pagamento...)
31. Qual a vantagem da empresa em relação aos seus concorrentes? (Preço, Qualidade, Atendimento, Prazo, Forma de Pagamento...)
32. Na sua opinião a empresa possui alguma desvantagem em relação aos seus concorrentes? (Preço, Qualidade, Atendimento, Prazo, Forma de Pagamento...)
33. Qual a razão de ser da empresa? Para que ela existe hoje? Qual a importância da empresa?



34. Qual o objetivo da empresa para o futuro?
35. A empresa pretende estar em qual patamar daqui 10 anos?
36. Qual o diferencial competitivo da empresa?
37. Na sua opinião, o que a empresa poderia mudar para melhorar?
38. O que impede de ocorrer essa alteração?



APÊNDICE B

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO COM OS FUNCIONÁRIOS**

Me chamo José Airton Nunes Filho, sou acadêmico da nona fase de Ciências Contábeis e estou desenvolvendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de curso. O tema do meu trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico para uma empresa varejista de Sombrio. Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de identificar a opinião dos funcionários da empresa. Solicitamos que as respostas sejam sinceras, pois o objetivo é melhorar o planejamento da instituição. Não será divulgado o nome do funcionário ou da empresa, mantendo-se o sigilo. Sua contribuição é muito importante.

Atenciosamente, José Airton Nunes Filho.

**Perfil do Respondente**

1. Qual a sua formação? – Texto 1
- ( ) Ensino fundamental
  - ( ) Ensino médio incompleto
  - ( ) Ensino médio completo
  - ( ) Ensino superior incompleto
  - ( ) Ensino superior completo
2. Quanto tempo você trabalha na empresa?
- ( ) 1 a 5 anos
  - ( ) 6 a 10 anos
  - ( ) 11 a 15 anos
  - ( ) 16 a 20 anos
  - ( ) Mais de 20 anos

**Com relação a Empresa – Interno**

3. Como você avalia o proprietário/gestor da empresa?
- ( ) Muito bom
  - ( ) Bom
  - ( ) Razoável
  - ( ) Ruim
  - ( ) Muito ruim
4. Como você avalia a gestão familiar da empresa?
- ( ) Muito bom
  - ( ) Bom
  - ( ) Razoável
  - ( ) Ruim





( ) Muito ruim

5. Frente a gestão familiar, situações pessoais influenciam no trabalho?

( ) Sim

( ) Não

6. Avalie a remuneração que você recebe da empresa:

( ) Muito bom

( ) Bom

( ) Razoável

( ) Ruim

( ) Muito ruim

7. Avalie o ambiente de trabalho da empresa:

( ) Muito bom

( ) Bom

( ) Razoável

( ) Ruim

( ) Muito ruim

8. Na sua opinião os preços dos produtos que a empresa vende são?

( ) Muito bom

( ) Bom

( ) Razoável

( ) Ruim

( ) Muito ruim

9. Na sua opinião os preços dos produtos estão de acordo com a qualidade do produto?

( ) Sim

( ) Não

10. Avalie a qualidade dos produtos da empresa?

( ) Muito bom

( ) Bom

( ) Razoável

( ) Ruim

( ) Muito ruim

11. Avalie o atendimento que a empresa fornece aos seus clientes:

( ) Muito bom

( ) Bom

( ) Razoável

( ) Ruim

( ) Muito ruim

12. Avalie as formas de pagamento fornecidas pela empresa:

( ) Muito bom



- Bom
- Razoável
- Ruim
- Muito ruim

13. A empresa possui planejamento?

- Sim
- Não

Caso sim, avalie o planejamento:

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Muito ruim

14. A empresa possui um marketing?

- Sim
- Não

Caso sim, avalie o marketing:

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Muito ruim

### **Com relação a Empresa - Externo**

15. Avalie os fornecedores da empresa:

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Muito ruim

16. Na sua opinião os preços estão de acordo com os concorrentes?

- Os preços estão semelhantes aos do concorrente
- Os preços estão acima dos concorrentes
- Os preços estão abaixo dos concorrentes

17. Avalie a relação da empresa com seus clientes?

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Muito ruim



18. Na sua opinião quais os pontos fortes internos da empresa? Marque até 3 opções.

- Ambiente de trabalho
- Atendimento ao cliente
- Fornecedores
- Horário de funcionamento
- Localização
- Variedade de produtos
- Preço
- Qualidade do produto
- Marketing
- Formas de pagamento
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

19. Na sua opinião quais os pontos fracos internos da empresa? Marque até 3 opções.

- Ambiente de trabalho
- Atendimento ao cliente
- Fornecedores
- Horário de funcionamento
- Localização
- Variedade de produtos
- Preço
- Qualidade do produto
- Marketing
- Formas de pagamento
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

20. Qual a vantagem da empresa em relação aos seus concorrentes?

21. Na sua opinião, o que a empresa poderia mudar para melhorar?



APÊNDICE C

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES**

Me chamo José Airton Nunes Filho, sou acadêmico da nona fase de Ciências Contábeis e estou desenvolvendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de curso. O tema do meu trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico para uma empresa varejista de Sombrio. Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de identificar a opinião dos clientes da empresa. Solicitamos que as respostas sejam sinceras, pois o objetivo é melhorar o planejamento da instituição. Não será divulgado o nome do respondente ou da empresa, mantendo-se o sigilo. Sua contribuição é muito importante.

Atenciosamente, José Airton Nunes Filho.

1. Quanto tempo você é nosso cliente?

- ( ) Menos de 6 meses
- ( ) Entre 6 meses e 1 ano
- ( ) Entre 1 a 5 anos
- ( ) Entre 5 a 10 anos
- ( ) Mais de 10 anos

2. Com relação aos aspectos a seguir ofertados pela empresa, avalie conforme o seu grau de satisfação:

Aspectos	Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Qualidade do Produto					
Design do Produto					
Preço do produto					
Diversidade de produtos oferecidos					
Atendimento					
Formas de Pagamento					
Prazo de Pagamento					
Publicidade/ Propagandas					
Meios de Comunicação (Whatsapp, telefone, Instagram)					
Promoção					
Localização					



3. Na sua opinião quais os pontos fortes internos da empresa? Marque até 3 opções

- Ambiente de trabalho
- Atendimento ao cliente
- Fornecedores
- Horário de funcionamento
- Localização
- Variedade de produtos
- Preço
- Qualidade do produto
- Publicidade
- Formas de pagamento
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

4. Na sua opinião quais os pontos fracos internos da empresa? Marque até 3 opções

- Ambiente de trabalho
- Atendimento ao cliente
- Fornecedores
- Horário de funcionamento
- Localização
- Variedade de produtos
- Preço
- Qualidade do produto
- Publicidade
- Formas de pagamento
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_