

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

AÍDA FERREIRA CARNEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA AO RAMO DE
COMÉRCIO ELETRÔNICO**

TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO

MEDIANEIRA

2016

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

AÍDA FERREIRA CARNEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA AO RAMO DE
COMÉRCIO ELETRÔNICO**

TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO

Trabalho de diplomação apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Marcio Becker, Msc.

**MEDIANEIRA
2016**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS MEDIANEIRA

Diretoria de Graduação e Ensino Profissional
Departamento de Produção e Administração
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA AO RAMO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

por

Aída Ferreira Carneiro

Este projeto de diplomação foi apresentado às 13h50min do dia 16 de junho de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho.....

Medianeira, 16 de junho de 2016.

Prof. Márcio Becker, Msc.
(UTFPR)
Orientador

Prof^a. Vânia Lionço, Dra.
(UTFPR)

Prof. Neron Alipio Cortes Berghauer, Msc.
(UTFPR)

AGRADECIMENTOS

Grata a Deus pelo dom da vida e por renovar a minha força e disposição nas vezes que me sentia desacreditada e perdida nos meus objetivos, ideais ou na minha pessoa.

Aos meus amados pais Paulo e Rita, que doaram incondicionalmente seu sangue e suor em forma de amor e trabalho por mim. Obrigada pelo incentivo, pela admiração e por toda parceria com que me acompanharam em toda essa longa jornada. Obrigada pelos sacrifícios que fizeram em razão da minha educação, que sei que não foram poucos. Obrigada por tudo. Essa conquista é nossa!

Agradeço em especial, e com muito amor e carinho à minha querida vovó Juracy, que nunca deixou de rezar e torcer pelo meu sucesso. Sempre me apoiou e depositou em mim sua confiança. Minha lindona. Minha Jura!

Meu irmão André, que mesmo distante, me ajudou nos momentos de necessidade. Obrigada pelas diversas vezes que me socorreu. Sempre com um grau de animação e parceria, Chico.

Meu namorado, melhor amigo e companheiro de todas as horas, Matheus. Obrigada pela sua paciência e capacidade de me trazer paz nos momentos mais difíceis, que não foram raros neste último ano. Sempre me fez acreditar que chegaria ao final desta difícil, porém gratificante etapa. Sou grata por cada gesto carinhoso, por teu sorriso, por tua atenção e por tua vibração com as minhas vitórias. Sem você essa conquista não teria o mesmo gosto. Obrigada meu amor. Te amo muito!

Agradeço a todos os meus colegas e amigos que compartilharam momentos especiais neste percurso. Em especial, aos meus três companheiros de graduação, João, Camila e Henrique. Sou muito grata por tê-los conhecido e levo pra mim que juntos, nós descobrimos o quanto somos capazes. Vencemos as etapas mais difíceis e compartilhamos diversos momentos de vitórias. Além de muita diversão e momentos de lazer que foram essenciais neste percurso, onde rimos, choramos e nos ajudamos. Também agradeço a minha amiga Luciana, que me incentivou a realizar o curso, compartilhou comigo os momentos de dúvidas e que, mesmo com a distância, tem um jeitinho especial que nos ajuda a manter a firmeza da nossa amizade.

Agradeço ao meu orientador, Márcio Becker, pelo suporte, pelas correções e ideias que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

*“Quando trabalhais, sois uma flauta
através da qual o murmúrio das horas
se transforma em melodia.”*

Khalil Gibran (1883-1931)

RESUMO

CARNEIRO, Aída Ferreira. **Planejamento estratégico: uma proposta ao ramo de comércio eletrônico**. 2016. 61f. Trabalho de diplomação (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2016.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que auxilia o empresário a manter a estabilidade e aumentar a produtividade de sua empresa, através do uso de recursos disponíveis de forma eficiente. A elaboração de estratégias determinará rumos ou formas de atingir os objetivos propostos que certificarão a implementação do planejamento estratégico. No entanto, essa ferramenta não é muito usada em empresas de pequeno porte, fazendo necessária a criação de uma metodologia que facilite a sua elaboração por micro e pequenos empresários. Dessa forma, o objetivo do estudo é o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para se aplicar em uma microempresa virtual, que trabalha com a comercialização de produtos eletrônicos e está localizada em Belo Horizonte/MG. Para tal, foram pontuadas e analisadas as metodologias de três diferentes autores e proposto um modelo de planejamento estratégico para a empresa de comércio eletrônico.

Palavras-chave: Ferramenta Gerencial. Planejamento Estratégico. Comércio Eletrônico.

ABSTRACT

CARNEIRO, Aída Ferreira. **Strategic planning: a proposal to the e-commerce sector**. 2016. 61f. Trabalho de diplomação (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2016.

Strategic planning is a management tool that helps the entrepreneur to maintain stability and to increase the productivity of your business through the use of available resources efficiently. The development of strategies to determine direction or ways to achieve the goals that certify the implementation of strategic planning. However, this tool is not widely used in small businesses, making it necessary to create a methodology to facilitate their preparation for micro and small entrepreneurs. Thus, the objective of the study is the development of a strategic planning proposal to apply in a virtual micro-enterprise, working with the marketing of electronic products and is located in Belo Horizonte/MG. They were scored and analyzed the methodologies of three different authors and proposed a strategic planning model for e-commerce company.

Key-words: Management tool. Strategic. Planning. E-commerce.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Hierarquia do planejamento nas organizações.	16
Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento.	16
Figura 3 - Fases do planejamento estratégico.	18
Figura 4 - Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa.	22
Figura 5 - Tipos específicos de pontos fracos que podem ocorrer nas áreas funcionais.	23
Figura 6 - As quatro zonas da matriz SWOT.	24
Figura 7 - Avaliação da estratégia vigente.	31
Figura 8 - Avaliação do ambiente.	32
Figura 9 - O ambiente da organização.	37
Figura 10 - Comparação das abordagens na tomada de decisão.	39
Figura 11 - Convergências entre os modelos pesquisados.	49
Figura 12 - Divergências entre os modelos pesquisados.	50
Figura 13 - Fluxograma de pontos de riscos do comércio eletrônico e abrangências do planejamento estratégico.	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.2 MOTIVAÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.1.1 Tipos de Planejamento	15
2.2 METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ..	18
2.2.1 Metodologia Proposta por Oliveira (2011)	18
2.2.2 Metodologia Proposta por SEBRAE (2015)	29
2.2.3 Metodologia Proposta por Chiavenato e Sapiro (2009)	34
2.3 COMÉRCIO ELETRÔNICO	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2 OBJETO DE ESTUDO	45
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	46
3.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	47
4 RESULTADOS DA PESQUISA	48
4.1 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE OS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	48
4.2 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DO RAMO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO	50
4.2.1 Definição da Missão e Visão	50
4.2.2 Análise externa e interna	51
4.2.3 Construção de Cenários	53
4.2.4 Definição dos Objetivos e Estratégias	53
4.2.5 Instrumentos de Controle e Avaliação	54
4.2.6 Prazos e Cronogramas	54
5 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a evolução dos mercados, obriga as empresas a definirem seus objetivos e estratégias, com o objetivo de atingir melhores resultados, se posicionando e se fortalecendo diante do mercado. Segundo Consentino et al. (2011, p. 16), “Planejamento estratégico é o processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades facilitando a tomada de decisão”.

Para as empresas de pequeno porte e de gestão familiar, o planejamento estratégico é ainda mais importante, pois ajuda na melhor forma de aproveitar suas capacidades, diminuindo a perda de recursos e de energia em práticas que não levarão para um caminho adequado, além de auxiliar a sua gestão e direcionar os esforços para identificação dos problemas existentes que impedem seu desenvolvimento.

O planejamento estratégico, segundo Alday (2000), tem seu foco na forma de agir da empresa quando a mesma se depara com situações que possam representar ameaças ou oportunidades, ou seja, quando a empresa tem um plano, ela sabe como enfrentar as ameaças e como aproveitar as oportunidades que estão no ambiente, de forma a manter-se estabilizada no mercado. E completa que, como os ambientes das empresas – econômico, social, tecnológico e político - vêm sofrendo alterações com tanta frequência, uma organização só se mantém em crescimento caso se adeque a esse meio, e o planejamento estratégico é uma ferramenta que tem sua eficácia comprovada para a realização dessa adequação. Para Rothchild:

Vencedores são aqueles que jamais se esquecem que estão num contínuo jogo competitivo e de que é importante entender e monitorar os concorrentes atuais também os concorrentes novos e potenciais. O entendimento e a monitoração competitiva são elementos-chaves para o pensamento estratégico, uma vez que ajudam a ver a relação entre os clientes e os recursos. Eles forçam a resposta de perguntas como: o que o cliente está comprando? Como estas necessidades podem ser satisfeitas? Quem faz o melhor serviço? Com o que minha empresa se compara? Posso mudar o posicionamento e ser o claro vencedor? (ROTHCHILD, 1992, p.1).

O planejamento estratégico é, portanto, uma ferramenta essencial para manter a estabilidade de uma organização, concentrando esforços na tentativa de minimizar ou eliminar problemas internos ou problemas referentes ao ambiente externo.

Para estabelecer um plano estratégico se faz necessário determinar o campo externo da empresa, entender os clientes, levantar seus desejos e necessidades. Examinar os concorrentes existentes, analisar os fornecedores e identificar as variáveis demográficas, como o perfil do cliente (sexo, idade, renda, profissão), fará a empresa se posicionar à frente da concorrência.

A partir deste contexto, surgiu a oportunidade de fazer um estudo dentro de uma empresa no ramo de comércio eletrônico. O objetivo principal é, exatamente, desenvolver uma proposta de modelo de planejamento estratégico para a Fratelli BH Comércio de Eletro, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Encontrar um modelo de plano estratégico adequado a uma empresa de pequeno porte, objetivando seu diferencial, resultará em incentivo para diversos acadêmicos, ao acrescentar material de cunho científico para futuros estudos, além de, contribuir para ampliar a visão de pequenos empreendedores no Brasil, tendo em vista que as micro e pequenas empresas representam 27% do PIB do país. Ou seja, as ideias contribuem para que procurem seu diferencial, fortalecendo-se no mercado, gerando mais empregos, contribuindo para a economia constante da região.

O presente trabalho é fundamentado em pesquisa bibliográfica, e se divide em identificação de material bibliográfico e análise do material levantado para a elaboração das conclusões da pesquisa.

Este trabalho se divide em cinco itens: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultado da pesquisa e conclusão. O primeiro item apresenta a introdução ao assunto, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para a realização do trabalho. Na fundamentação teórica procurou-se dar embasamento ao tema, fazendo o levantamento bibliográfico necessário para se entender o que é plano de estratégia e o porquê de se dar ênfase ao assunto. Neste item pode-se saber, por exemplo, como os gestores devem abranger o que é importante ou relativamente importante e a se concentrarem em assuntos de relevância, discutir tipos de planejamento; as metodologias de elaboração do planejamento estratégico, sob a ótica de diversos autores; diagnósticos possíveis, entre outros procedimentos interessantes, para se compreender e avaliar o mercado. No item procedimentos metodológicos caracteriza-se o método de pesquisa quanto aos procedimentos técnicos, pois, se descreve o contexto para averiguar e explicar as variáveis do planejamento estratégico em um ramo

específico, além, de retratar e abordar um breve relato sobre a empresa pesquisada. No item resultado da pesquisa, procura-se pontuar as convergências e divergências das diferentes metodologias apresentadas e propor a metodologia para planejamento estratégico às empresas do ramo de comércio eletrônico; seguida pelo item da conclusão de todo o projeto e as referências bibliográficas, enfim.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaboração de uma proposta de modelo de planejamento estratégico para uma empresa do ramo de comércio eletrônico, de pequeno porte.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Elencar três diferentes modelos para a elaboração do planejamento estratégico.
- b) Identificar convergências e divergências entre os modelos pesquisados.
- c) Propor um modelo de planejamento estratégico, com base nos modelos apresentados, especialmente voltado ao ramo de comércio eletrônico.

1.2 MOTIVAÇÃO

Com a difusão do ramo de comércio eletrônico, o número de consumidores que utilizam esse meio para a realização de suas compras cresce exponencialmente. E a sua popularidade vem fazendo com que as empresas que competiam em ambientes físicos, passem a utilizar as vendas online como uma nova

forma de contato com o cliente, além de facilitar a abertura de novas oportunidades de negócio, visto que, no meio virtual há maior possibilidade de atingir qualquer mercado.

As vendas *online* impõem um planejamento minucioso da logística, visto que o cliente não tem contato direto com o produto, e o mesmo deve ser entregue sem danos, dentro do prazo estabelecido para entrega, e se necessário, a empresa também deve estar preparada para lidar com devoluções.

Logicamente, tem-se o aumento da competitividade e a exigência de um sistema logístico bem estruturado, sendo fundamental a adoção de estratégias que apontem a direção a ser seguida pela empresa e gere um grande diferencial frente à ampla concorrência.

A sobrevivência das empresas neste cenário competitivo está cada vez mais difícil, e a elaboração do Planejamento Estratégico, de forma apropriada, determinará qual sentido à empresa de comércio eletrônico estará seguindo e a auxiliará a alcançar seus objetivos mais rapidamente. Portanto, justifica-se este projeto como busca para a questão: Qual o melhor plano estratégico para a empresa Fratelli localizada em Belo Horizonte - MG, para mantê-la no mercado atraindo clientes, se fortalecendo e se diferenciando das outras, do mesmo setor?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será discorrido sobre o histórico de Planejamento Estratégico, os principais conceitos, os tipos de planejamento e as fases básicas para sua elaboração.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A metodologia do planejamento estratégico evoluiu com o passar dos anos, e foi aperfeiçoada através de pesquisas e aplicações, porém, o planejamento estratégico da forma como é visto hoje, surgiu apenas na década de 1970, que segundo Barbosa e Brondani (2005), diversos fatores negativos para a economia nesse período, geraram a necessidade de se criar um novo processo de planejamento, que teve como objetivo manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de alguns problemas gerados nesse período de crise.

O planejamento estratégico é apresentado de diversas formas, visto que a bibliografia sobre o assunto é muito vasta. De acordo com Almeida (2010), é um procedimento que tem o objetivo de ordenar as ideias das pessoas para que se crie a visão da estratégia e os objetivos da empresa sejam alcançados sem desperdício de esforço.

Certa dificuldade é encontrada para conceituar a função do planejamento estratégico nas empresas, e estabelecer sua amplitude e abrangência reais (OLIVEIRA, 2011). Apesar dessa dificuldade, Steiner (1969) estabeleceu cinco dimensões de planejamento, que permitem a visualização da amplitude do assunto.

A primeira dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas e corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, sendo eles: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos. A próxima dimensão citada pelo autor, diz respeito ao tempo do planejamento, que pode ser de curto, médio ou longo prazo. A quarta dimensão

corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e tem-se o planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc. A quinta e última dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Considerando os aspectos das cinco dimensões, segundo Oliveira (2011), o planejamento estratégico é um processo que foi desenvolvido para alcançar uma situação desejada para o futuro, de modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O planejamento estratégico define quais as estratégias devem ser usadas para alcançar os objetivos propostos. “Planejamento estratégico é o exercício de pensar o negócio, definir para que este exista, aonde se quer chegar e como se chegará ao lugar que se deseja” (RAMAL, 2006).

Alday (2000), afirma que a alta administração das empresas enfoca toda sua atenção no planejamento estratégico, que visa encontrar medidas positivas para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que se encontram no ambiente. O autor também diz que o planejamento estratégico estimula os administradores a abrangerem o que é importante ou relativamente importante e a concentrarem em assuntos de relevância.

Também há a definição de que “o planejamento estratégico não é um processo justo, mas um processo cheio de folgas e sujeito a circunstâncias e recursos em permanente mutação” (BETHLEM, 1999).

2.1.1 Tipos de Planejamento

As organizações estabelecem muitos e diferentes tipos de planos. De modo geral os planos podem ser estratégicos, táticos e operacionais (GRIFFIN, 2007).

De forma resumida, têm-se esses três planos apresentados em uma pirâmide organizacional, levando em consideração as condições hierárquicas, conforme a Figura 1.



Figura 1- Hierarquia do planejamento nas organizações.

Fonte: Adaptado de Daft (1999, p.127)

O planejamento estratégico necessita ser abordado de uma forma integrada, em que os diferentes tipos de planos estejam trabalhando de forma conjunta. Para Oliveira (2011), o planejamento estratégico é insuficiente se abordado de forma isolada, pois não há situações imediatas para operacionalizá-lo e os planejamentos táticos e operacionais, quando implantados de forma integrada, suprem esses aspectos.

Verifica-se através da Figura 2, a integração dos três tipos de planejamento.

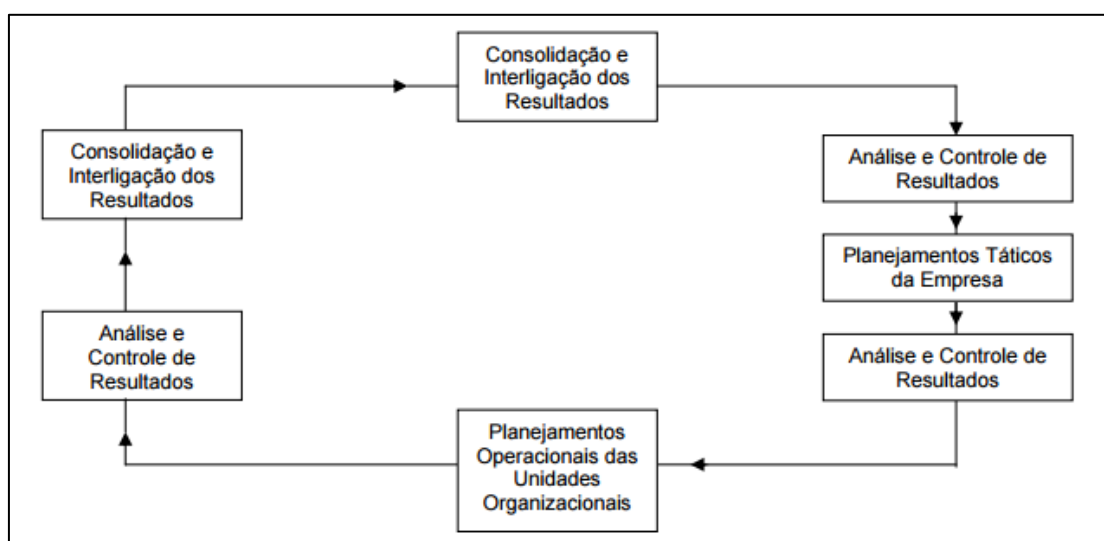


Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento.

Fonte: Oliveira (2011, p.17).

O planejamento estratégico tem como finalidade orientar as decisões relativas à alocação de recursos, prioridades e ações necessárias para atingir as metas estratégicas, esse plano tem um amplo horizonte de planejamento, aborda sobre as ações de negócios, utilização de recursos, vantagem competitiva e sinergia, e é estabelecido pelos gestores do alto escalão (GRIFFIN 2007).

Para Oliveira (2011), o planejamento estratégico é o processo administrativo que indica a melhor direção a ser seguida pela empresa, visa um grau de interação com os fatores externos e atua de forma inovadora e diferenciada. O mesmo autor ainda determina que o planejamento estratégico faz referência tanto à formulação de objetivos quanto às estratégias a serem seguidas, considerando as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Kotler e Armstrong (1999), acrescentam que o planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre objetivos e competências da corporação e as modificações de suas oportunidades no mercado.

O planejamento tático tem por finalidade otimizar uma área específica e não a empresa como um todo, e trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2011).

Para Chiavenato (2004), o planejamento tático é o planejamento focado no médio prazo e que destaca as atividades correntes dos vários setores da organização. O autor também explica que o planejamento tático deve ser usado com o objetivo de delinear o que as diferentes partes da organização devem fazer durante o período do plano, que se estende por um ano, para que a organização alcance o sucesso, e completa que o plano é desenvolvido, geralmente, para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade.

Segundo Griffin (2007), os planos táticos estão mais ligados à realização e é desenvolvido com o objetivo de implementar partes específicas do planejamento estratégico.

Para operacionalizar os planos táticos, são organizados os planos operacionais, que guiam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos (ALDAY, 2000). Segundo Griffin (2007), o planejamento operacional determina como será executado o plano tático para alcançar as metas operacionais, e costuma ter o foco limitado, prazos curtos e envolve os gestores de escalão mais baixo.

O planejamento operacional, segundo Oliveira (2011), deve apresentar detalhadamente quais recursos serão necessários, os procedimentos que serão usados, os resultados a serem alcançados, prazos e os responsáveis, tanto para a elaboração do plano, como para sua implantação.

2.2 METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é apresentado por diversos autores, e estes apresentam diferentes metodologias para sua elaboração. A seguir, serão apresentadas as metodologias de planejamento estratégico de autores distintos, a fim de agregar conhecimento sobre essa importante ferramenta de gestão empresarial.

2.2.1 Metodologia Proposta por Oliveira (2011)

A metodologia proposta por Oliveira (2011) foi baseada na aplicação em empresas de pequeno, médio e grande porte, através de trabalhos, contatos ou consultorias. Em sua metodologia, o autor divide o planejamento estratégico em quatro fases básicas, que têm sido utilizadas com sucesso pelas empresas. Essas fases são apresentadas de forma esquemática na Figura 3.

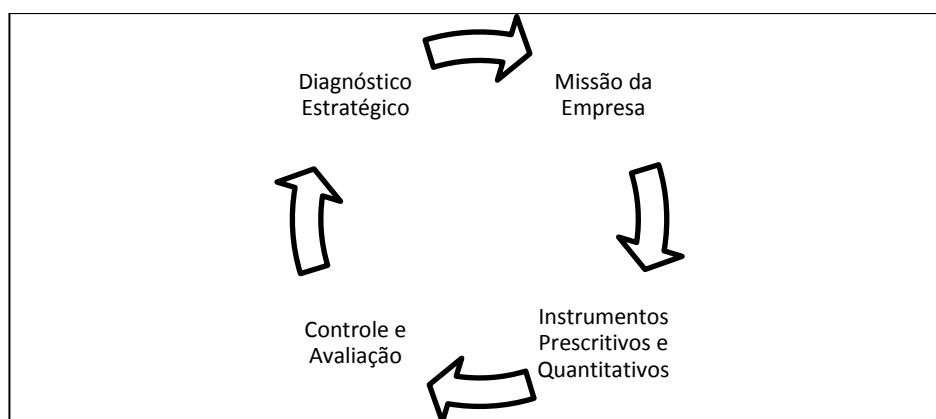


Figura 3 - Fases do planejamento estratégico.
Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p.42).

No decorrer deste trabalho serão apresentadas, de forma individual e detalhadas, essas etapas, base para a realização do planejamento estratégico.

2.2.1.1 Diagnóstico estratégico

Para Oliveira (2011), o diagnóstico estratégico tem a finalidade de verificar a situação atual da empresa, ou seja, o que a empresa apresenta de positivo ou negativo em seu processo administrativo. Segundo o autor, essa fase é semelhante a uma análise estratégica e deve ter enfoque no momento atual, como também no próximo momento, tendo como objetivo construir uma base para que a empresa alcance e sempre permaneça no âmbito desejado.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o diagnóstico estratégico pode ser dividido em algumas etapas, dentre as quais trabalharemos:

- a) Identificação da visão da empresa;
- b) Identificação dos valores da empresa;
- c) Análise externa da empresa;
- d) Análise interna da empresa.

Na primeira etapa tem-se a identificação da visão da empresa, visão esta que é uma forma de a empresa representar o que ela realmente deseja se tornar. Segundo Ramal (2006), é a definição de para onde a empresa deve ir e onde deve estar num período de cinco anos. O autor completa que a visão define a direção a ser tomada, sendo de grande importância para a motivação da equipe, uma vez que a mesma terá conhecimento de como investirá seu trabalho.

O conceito de visão é muito amplo para Costa (2007), que diz que o seu objetivo é definir a autoimagem da organização, sendo possível visualizar como ela se enxerga e como ela gostaria de passar sua imagem no futuro.

Scott, Jaffe e Tobe (1998), afirmam que mesmo que a visão tenha como finalidade nortear o futuro da empresa, é importante que se tenha consciência do modo que ela realmente se encontra.

As visões são o resultado de um trabalho conjunto entre a cabeça e o coração. Elas se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação (SCOTT, JAFFE, TOBE, 1998, p.73).

A visão, conforme Chiavenato e Sapiro (2009), deve provocar nos membros da organização um compromisso para que os objetivos organizacionais e pessoais sejam alcançados.

Oliveira (2011), afirma que para formar a visão da empresa, é importante trabalhar com questões racionais e emocionais, e indica algumas perguntas que devem ser feitas em sua realização:

- a) O que queremos ser?
- b) Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- c) Quais são nossos valores básicos?
- d) O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
- e) Quais as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- f) Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- g) Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo? (OLIVEIRA, 2011).

O autor completa que, depois de respondidas as questões acima, os grandes empecilhos para o desenvolvimento da visão serão visualizados.

Outra etapa importante do diagnóstico estratégico é a de identificação dos valores, que diz respeito aos princípios da empresa, para, a partir desses, prosseguir para a tomada de decisão.

O valor de uma organização deve satisfizer o que é importante para a empresa e deve guiar o comportamento dos indivíduos, funcionando como o princípio sociocultural da empresa e estabelecendo os padrões a serem alcançados (EXAME, 2012).

Chiavenato e Sapiro (2009), citam alguns exemplos de valores de uma empresa, como “prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente”.

Os valores e decisões sempre afetam a sociedade em que vivemos, por isso, para Ramal (2006), como a empresa está sempre em contato com a sociedade, ela também deve ter seus valores. O autor também afirma que são os valores que norteiam as tomadas de decisão, estratégias e a forma como a empresa trabalha.

Para Oliveira (2011), deve-se usar o debate das frases da visão e dos valores da empresa para que os profissionais da empresa despertem o pensamento estratégico.

O diagnóstico estratégico, na etapa de análise externa, tem por finalidade fazer um estudo do ambiente externo da organização e identificar as oportunidades e ameaças do mercado. Essa análise é essencial, visto que toda organização está sujeita a interferência do meio externo, e se essa interferência for ignorada, é possível que a empresa encontre dificuldades para se assegurar no mercado.

Segundo Almeida (2011), a análise do ambiente, ou análise externa, é geralmente a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois através do conhecimento das oportunidades e ameaças, as entidades têm maior possibilidade de alcançar a eficácia, visto que o ambiente externo interfere no desempenho da empresa, e completa que ao realizar a coleta das informações para a análise, é necessário a preocupação com a quantidade de dados, pois pode haver a possibilidade de se perder com o grande número deles.

Sendo assim, o autor dividiu a realização em duas etapas, a primeira, que é posto em questionamento a localização e em seguida o ramo de atividades, e a segunda, que faz a análise do ambiente da entidade, dentro da localização e do setor de atividade da empresa.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercado desejada no futuro (OLIVEIRA, 2011).

Oliveira (2011), completa ainda que para tal análise existe grandes dificuldades durante a realização do processo, porém, quando realizada tende a prospectar boas recompensas. Na Figura 4 pode-se visualizar a forma como uma oportunidade ou uma ameaça provoca grande impacto nas expectativas de uma empresa.

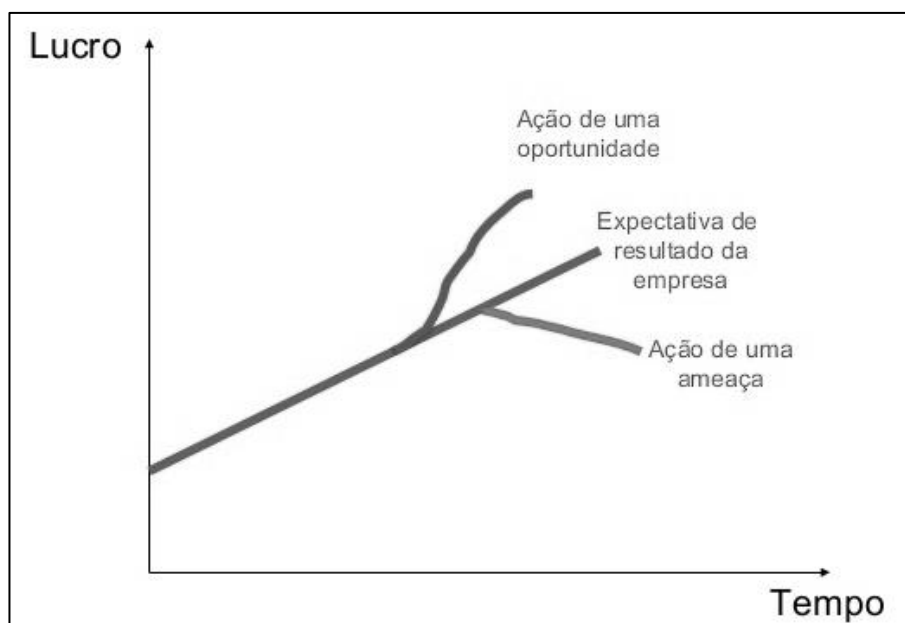


Figura 4 - Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa.

Fonte: Oliveira (2011, p.74).

Percebe-se que a oportunidade, quando identificada e bem aproveitada, induz o aumento significativo nos lucros da empresa, assim como uma ameaça, se mal orientada, pode provocar a diminuição dos lucros ou até um possível prejuízo.

A análise do ambiente interno é a última etapa do diagnóstico estratégico a ser exposta neste trabalho. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), para a execução da análise interna, realiza-se uma avaliação das forças e das fraquezas da empresa em estudo, assim, identifica-se na mesma, o que pode ser aproveitado e o que necessita ser melhorado.

Para Costa (2003), a análise interna tem o objetivo de evidenciar as deficiências e as qualidades da organização, assim seus pontos fortes e fracos serão determinados frente a atual posição do produto em relação ao mercado.

Existem três formas de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, que para Maximiano (2000), são: o estudo das áreas funcionais, o estudo do desempenho e o *benchmarking*.

O estudo das áreas funcionais tem a finalidade de identificar as qualidades e deficiências de cada departamento através da análise dos recursos e das competências, por meio de entrevistas a clientes e funcionários, e através de dados do sistema de gerenciamento da empresa. A Figura 5 exemplifica em que setor se encontram os pontos fracos, dividindo em áreas funcionais.

ÁREAS FUNCIONAIS	FOCOS POTENCIAIS DE PONTOS FRACOS
Produção/ Operações	<ul style="list-style-type: none"> • Arranjo físico, sequência e organização das operações produtivas, utilização do espaço, métodos de trabalho; • Idade das máquinas, equipamentos e instalações; • Flexibilidade dos recursos produtivos.
Pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de produtos novos ao longo do tempo, vendas de novos produtos em relação ao total das vendas; • Percepção dos clientes em relação aos novos produtos; • Integração com as áreas de marketing e produção/ operações.
Marketing e vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa de marketing, experiência com o mercado; • Desempenho no lançamento de produtos.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um departamento de recursos humanos; • Políticas de administração de recursos humanos.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa; • Liquidez; • Solvência; • Retorno sobre o investimento.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com fornecedores; • Conhecimento do mercado; • Preço das compras.
Administração superior	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação estratégica; • Políticas de qualidade, desenvolvimento de produtos, recursos humanos e outras; • Responsabilidade social.

Figura 5 - Tipos específicos de pontos fracos que podem ocorrer nas áreas funcionais.
Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p.218).

A segunda forma de identificação dos pontos fortes e fracos é o estudo do desempenho, que representa uma análise da evolução da empresa até os dias atuais, principalmente nas áreas de vendas e finanças, para em seguida, realizar um futuro planejamento da empresa.

Por fim, o autor ainda cita o *benchmarking*, que é usado para avaliar e comparar o desempenho entre as empresas concorrentes, de modo a identificar a melhor forma de utilização dos recursos para uma posterior aplicação na empresa estudada. Este estudo deve ser feito a partir da definição da empresa a ser avaliada e do produto ou processo que serão estudados, e principalmente, da forma que efetivará a pesquisa.

Na elaboração do planejamento estratégico, para identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, utiliza-se uma ferramenta que possibilita a realização de uma análise empresarial de forma simples e objetiva, a Análise SWOT.

A sigla SWOT vem do inglês: *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). De acordo com Griffin (2007), a análise realizada pelo uso dessa ferramenta propõe uma cautelosa avaliação do ambiente interno da empresa, que são seus pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades, que estão no ambiente externo à empresa.

Na metodologia da matriz SWOT, a dificuldade, em geral, se encontra na identificação dos itens de forma correta para o preenchimento da matriz. Também é de grande importância – e onde se encontram muitas falhas – a análise posterior ao preenchimento da matriz, tal fase que a empresa deverá criar seu plano de ação, sendo necessária a realização de uma análise sobre o que a empresa irá fazer para o aproveitamento dos seus pontos fortes e das oportunidades, e para melhorar seus pontos fracos e impedir que as ameaças interfiram no ambiente empresarial (PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2012).

A matriz SWOT é representada através da Figura 6.

		Diagnóstico da Organização:	
		Forças	Fragilidades
Diagnóstico Externo:	Oportunidades	Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem defensiva e de manutenção status quo
	Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado

Figura 6 - As quatro zonas da matriz SWOT.
Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p.183).

Na primeira zona é necessária a aplicação dos seus pontos fortes, com o intuito de aproveitar as oportunidades externas da organização. Na segunda, apresentam-se as fraquezas da empresa, para que sejam analisadas e posteriormente, melhoradas. Na zona três, a empresa faz uso de suas forças para

impedir que as ameaças do ambiente externo interfiram no funcionamento da mesma. Por fim, a quarta zona indica a dificuldade de se obter resultados positivos, pois a empresa possui muitos pontos fracos e se encontra frente a grandes ameaças.

2.2.1.2 Missão da empresa

A apresentação da missão da empresa é a segunda fase do planejamento estratégico. Nessa fase se estabelece qual a missão da empresa, os propósitos e os seus cenários.

Para Ramal (2006), a missão explica porque aquela empresa existe, o seu ramo de trabalho, o que produz e o seu público alvo. Resumindo, a empresa afirma quem é, e o que deseja.

Na fase de definição da missão, Oliveira (2011), indica duas perguntas que devem ser respondidas e facilitam o seu entendimento, que são: “aonde se quer chegar com a empresa?” e “quais necessidades e expectativas do mercado a empresa pretende atender?”.

A missão, como já citado, é a definição da empresa, porém é interessante que ela tenha como característica a facilidade de mudanças, pois o ambiente externo está sempre se transformando, sendo necessário que ela acompanhe essas transformações.

Na segunda fase do planejamento estratégico, Oliveira (2011), afirma a importância do comprometimento da empresa no que rege o estabelecimento dos seus propósitos, tanto os atuais quanto os potenciais, e complementa que é interessante a sua identificação, pois a missão é algo maior, sendo mais difícil de ser totalmente alcançada.

A construção dos cenários é a última etapa a ser estudada na fase de apresentação da missão, e consiste em uma ferramenta usada para planejar os acontecimentos futuros e que têm influência no sucesso da empresa em estudo.

Terence (2002), define cenários estratégicos como ações que visam preparar a empresa para o futuro, dessa forma, ela se encontra precavida caso ocorra alterações no ambiente.

O uso de cenários tem a finalidade de formular as opções de longo prazo, contribuindo, dessa forma, para que os objetivos determinados sejam alcançados, porém sem desconsiderar os problemas do cenário atual (SCHWARTZ, 1998).

São consideradas duas maneiras para a elaboração de cenários segundo Oliveira (2011), a primeira é por meio da abordagem projetiva, que determina o futuro da empresa através do uso de variáveis quantitativas obtidas no passado. Essa abordagem, na maioria dos casos não é suficiente para direcionar a conduta da organização no futuro. Em contrapartida, a segunda maneira, que é através da abordagem prospectiva, é mais eficaz para a elaboração de cenários, pois trabalha com um futuro incerto e utiliza variáveis qualitativas, que podem ser conhecidas ou não e defende diversas possibilidades para o futuro da organização.

2.2.1.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

A terceira fase do planejamento estratégico tem o objetivo de definir onde a empresa deseja chegar, e qual forma será usada para alcançar a posição desejada. E para isso, de acordo com Oliveira (2011), ela se divide em dois instrumentos: os prescritivos e os quantitativos.

O primeiro aponta o que deve ser feito para que a missão seja cumprida e o segundo aponta quais os recursos necessários para tal finalidade.

2.2.1.3.1 Instrumentos prescritivos

Os instrumentos prescritivos têm a função de aclarar as ações da empresa para cumprir a segunda fase do planejamento estratégico, a missão. Seu tratamento, segundo Oliveira (2011), é realizado através das seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de objetivos;
- b) Estabelecimento de estratégias;
- c) Estabelecimento de projetos e planos de ação.

A primeira etapa é o estabelecimento de objetivos. Chiavenato e Sapiro (2009), definem os objetivos como um alvo a ser alcançado em um determinado período de tempo. Oliveira (2011), complementa essa definição, ao afirmar que o “objetivo é o alvo ou ponto, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”, e que para serem úteis, não devem ficar apenas nos planos da empresa, e sim, mobilizar os gestores para que se comprometam para a consolidação do mesmo.

Para alcançar os objetivos definidos pela empresa, emprega-se a etapa de estabelecimento de estratégias. O processo de elaboração das estratégias estipula as direções gerais na qual se ampliará e se desenvolverá a posição da empresa (ANSOFF; McDONNEL, 1993).

De acordo com Oliveira (2011), a estratégia, dentro de uma empresa, constitui em fazer uso adequado dos diversos recursos, e visa minimizar os problemas internos e maximizar as oportunidades.

O autor classifica as estratégias em diferentes tipos, dentre as quais quatro serão citadas neste trabalho.

- a) Estratégia de sobrevivência;
- b) Estratégia de manutenção;
- c) Estratégia de crescimento;
- d) Estratégia de desenvolvimento.

O primeiro tipo é a estratégia de sobrevivência, que deve ser usada quando a empresa se encontra em situação de risco, sofrendo com ameaças externas e indicação de pontos fracos. Nesse caso os gestores devem optar pela redução dos gastos e investimentos.

O segundo tipo de estratégia é a de manutenção, que se aplica a empresas que possuem pontos fortes, porém estão em um ambiente que prevalece as ameaças. Diante dessa situação, é indicado que a empresa aproveite seus pontos fortes e procure minimizar a ação dos pontos fortes da concorrência.

A estratégia de crescimento é o terceiro tipo abordado, e se refere às empresas que se encontram em ambientes favoráveis ao próprio desenvolvimento, porém seus pontos fracos são dominantes, normalmente é indicado o investimento em novos produtos e aumento das vendas.

Por fim, tem-se a estratégia de desenvolvimento, em que a empresa encontra-se positiva no mercado, com pontos fortes no ambiente interno e oportunidades no ambiente externo. Para tal situação, os gestores devem procurar fortalecer a empresa.

A terceira etapa dos instrumentos prescritivos consiste em estabelecer os projetos e os planos de ação, a partir das estratégias elaboradas.

Oliveira (2011), define projeto como uma atividade que possui o seu início e o seu término definidos, um coordenador responsável pelo mesmo, e um objetivo a ser alcançado até a sua data de término. Segundo o mesmo autor, plano de ação é “o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado”.

O plano de ação pode ser elaborado através das respostas para as perguntas propostas pela ferramenta 5W2H (*What?*, *Why?*, *Where?*, *When?*, *Who?*, *How?*, e *How Much?*), que Campos (1998), apresenta a seguir:

O QUE? Descrição da tarefa

PORQUÊ? Definição da utilidade da implementação

ONDE? Área ou processo impactado

QUANDO? Datas planejadas (início, fim e frequência)

QUEM? Responsável pela ação

COMO? Dados a coletar, instrumentos usados e o meio e formato de registro.

QUANTO: Custo da Implementação.

2.2.1.3.2 Instrumentos quantitativos

O instrumento quantitativo visa utilizar técnicas para avaliar o que a empresa pode investir e qual retorno esse investimento trará.

Para Oliveira (2011), os instrumentos quantitativos têm o objetivo de representar o planejamento do orçamento do plano, e demonstra sua importância ao afirmar que o administrador deve sempre realizar a ligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais, e em nível operacional, o autor considera o planejamento financeiro.

2.2.1.4 Controle e Avaliação

Após a estruturação dos itens das três primeiras fases, é necessário que a empresa estabeleça a quarta e última fase do planejamento estratégico, que é a realização do controle e avaliação. Oliveira (2011), aponta como objetivos dessa fase: a identificação de erros e sua posterior correção, fazer com que os resultados obtidos sejam próximos dos esperados, verificar se as estratégias da empresa possibilitam o alcance desses resultados e informar o andamento do projeto continuamente.

2.2.2 Metodologia Proposta por SEBRAE (2015)

A metodologia de planejamento estratégico proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), tem a finalidade de efetuar a descrição dos procedimentos a serem usados nas consultorias de planejamento estratégico que o SEBRAE realiza.

Considerando que o serviço de consultoria às pequenas empresas, para a elaboração do planejamento estratégico, era realizado de maneiras diferentes pelos consultores do SEBRAE, foi elaborado o Manual de Planejamento Estratégico, com o intuito de padronizar a metodologia.

De acordo com o SEBRAE (2015), a consultoria permitirá que “o empresário reveja a forma de analisar o seu negócio, o seu modelo de gestão e as prioridades que deve dar à sua atuação como gestor”.

Em sua metodologia, a entidade divide a consultoria de planejamento estratégico em algumas etapas, que serão apresentadas singularmente a seguir.

2.2.2.1 Preparação prévia da empresa

O SEBRAE (2015) define a etapa de preparação prévia da empresa como o levantamento e registro das informações, que deve ser realizado pelo empreendedor, e se divide em alguns tópicos:

- a) Análise de mercado;
- b) Plano de marketing;
- c) Finalização das etapas de estudo e elaboração da matriz SWOT.

No primeiro tópico, em que é realizada a análise do mercado, deve ser feito um estudo dos concorrentes da empresa, dos clientes e dos fornecedores.

No estudo dos concorrentes, deve-se levantar quem são, onde se encontram e qual o posicionamento destes no mercado. Ao se estudar os clientes, é levantado quem são, quais as principais necessidades e se essas necessidades são atendidas ou não. O estudo dos fornecedores realiza um levantamento dos produtos vendidos e seus preços e dos prazos de entrega e de pagamento.

O próximo tópico é a elaboração do plano de marketing que, de acordo com Nunes e Cavique (2001), se define como um instrumento de gestão que permite pôr a estratégia em ação, tendo em vista o alcance dos objetivos da empresa.

Bitencourt (2011) completa que o plano de marketing visa a melhor atuação da empresa no mercado, de modo a atrair um maior número de clientes, fidelizar os clientes antigos, fazer com que as vendas se mostrem maior e aumentar o lucro. Na sua elaboração devem-se levantar os objetivos e metas da empresa e as estratégias de marketing, para que os objetivos almejados sejam alcançados.

O terceiro tópico consiste na finalização das etapas de estudo e na elaboração da matriz SWOT, em que são organizados os pontos positivos e negativos internos da empresa, as ameaças e oportunidades externas à empresa e as forças e fraquezas do ambiente, que têm influência na empresa.

“Essa etapa tem como produto o relatório de registro da etapa contendo as principais informações levantadas” (SEBRAE, 2015).

2.2.2.2 Processo estratégico

Na etapa de elaboração do plano estratégico deve-se obter uma análise integral da empresa, e de acordo com o SEBRAE (2015), é essa análise que guiará e monitorará o empreendedor na concretização de suas ações, através do uso de um plano estratégico.

Para o desenvolvimento dessa etapa, é indicado que seja efetuada uma avaliação da estratégia vigente e uma avaliação do ambiente. Nessas avaliações, são distribuídas algumas questões sobre a empresa e os aspectos a serem analisados em cada uma.

As Figuras 7 e 8 apresentam, detalhadamente, a forma de obtenção das informações para as avaliações da estratégia vigente e do ambiente, respectivamente.

Atividade	Aspectos a serem analisados
Definição da Missão da Empresa	Qual é a razão da existência da empresa na sociedade, no contexto em que ela atua.
Reunião de Avaliação da Estratégia Vigente	Qual o caminho a empresa vem seguindo? A empresa vem mudando de estratégia? As mudanças tiveram alterações no comportamento das vendas e dos lucros
Performance de produtos e serviços	Quadro de vendas dos últimos anos, por unidade (valores corrigidos). Lucratividade dos produtos
Projeção de vendas históricas	Com base nas vendas históricas, projetar os volumes que serão vendidos e sua lucratividade
Definição do campo de atuação	Determinar quais os principais segmentos em que vem atuando. Determinar as principais unidades de negócio que deverão ser analisados de maneira independente

Figura 7 - Avaliação da estratégia vigente.
Fonte: SEBRAE (2015).

Atividade	Aspectos a serem analisados
Perspectiva Econômica	Com base em documentos e publicações, avaliação de especialista, estabelecer uma previsão sobre o favorecimento ou não dos negócios nos segmentos em que a empresa atua.
Mercado Potencial	Teoricamente, determinar qual seria o consumo que deveria existir do produto.
Mercado Total	Valores reais comercializados.
Concorrência	Quais as principais empresas que dividem o mercado. Quais suas características. Diferenças de estruturas de custos. Comparativos de vantagens competitivas.
Perspectiva de Modos e Costumes	Alterações de modos e costumes que interferem no comportamento de produtos e serviços.
Aspirações de funcionários e acionistas	O que a organização pode oferecer às pessoas que nela trabalham e as que são proprietárias.

Figura 8 - Avaliação do ambiente.
Fonte: SEBRAE (2015).

2.2.2.3 Formulação e desdobramento das estratégias

Essa etapa da consultoria para elaboração do planejamento estratégico divide-se em dois tópicos, o primeiro é a formulação das estratégias e o segundo, o desdobramento das estratégias.

No primeiro tópico, o SEBRAE (2015) orienta o empreendedor a realizar uma reunião de *brainstorming*, que é uma metodologia em que os participantes expõem ao grupo todas as suas ideias, sem que as mesmas sejam criticadas. “Falando de forma simplória, ele é um bate papo direcionado, que pode favorecer ou não o surgimento de ideias novas, que ajudem na solução de problemas ou situações” (BARBOSA, 2007).

De acordo com o manual do SEBRAE (2015), nesta reunião serão apresentados os objetivos a serem alcançados pela empresa, e quais serão as estratégias usadas para atingi-los. Para que se obtenham bons resultados, devem ser considerados a estratégia e o ambiente atuais.

Por fim, as conclusões da reunião devem ser redigidas, a fim de obter um relatório de consolidação das estratégias.

O segundo tópico, desdobramento das estratégias, visa à realização de um levantamento detalhado dos objetivos e dos resultados projetados. Para o SEBRAE (2015), devem ser analisados os resultados não operacionais, que não estão relacionados diretamente com o negócio da empresa, e os resultados operacionais, que serão obtidos através da quantificação dos objetivos.

Após as projeções supracitadas, será realizada uma projeção dos demonstrativos financeiros, a fim de apoiar nas tomadas de decisões. Por fim, é feita uma junção dos objetivos e dos resultados projetados, com o intuito de averiguar se os objetivos a serem alcançados são viáveis àquela empresa, e caso o resultado seja negativo, os mesmos deverão ser reavaliados, juntamente com as estratégias que estão em desacordo.

2.2.2.4 Planos de ação estratégicos

A elaboração dos planos de ação estratégicos é a última etapa do manual de planejamento estratégico proposto pela entidade, que será discutido neste trabalho. “Essa etapa tem como produto final o Plano Tático Operacional para a execução do planejamento estratégico” (SEBRAE, 2015).

A princípio será elaborada uma redação do plano tático e operacional em que, de acordo com a organização responsável pelo manual, serão abordadas as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados, essas ações são inseridas em nível tático, ou seja, irão abranger apenas determinados setores da empresa.

Para definir as ações, devem ser realizados os seguintes questionamentos, apresentados pelo SEBRAE (2015): “O que fazer? Dá pra fazer? Vale a pena fazer? Quem faz? Como fazer bem? Quando fazer? ”.

Para finalizar essa etapa, é feito um sumário, onde são descritos, de forma resumida, os objetivos, as estratégias e as projeções definidas pelo empreendedor e sua equipe.

2.2.3 Metodologia Proposta por Chiavenato e Sapiro (2009)

O planejamento estratégico, definido por Chiavenato e Sapiro (2009), é um método de elaboração e de execução de estratégias com o objetivo de inserir a empresa e a sua missão no ambiente em que a mesma opera.

Os autores completam que “o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências”, e desenvolveram uma metodologia de elaboração do planejamento estratégico que se divide em algumas etapas, dentre as quais, serão apresentadas minuciosamente neste trabalho: a etapa de conhecimento competitivo e organizacional, a etapa de concepção estratégica e a etapa de formulação estratégica.

2.2.3.1 Conhecimento competitivo e organizacional

A primeira etapa de elaboração do planejamento estratégico aborda o conhecimento da empresa e do ambiente em que ela atua. Essa fase inicial é de grande importância para um bom seguimento do processo, visto que é nesta fase que se realiza o levantamento da atual situação da organização.

Essa etapa é constituída de quatro tópicos fundamentais, são eles: intenção estratégica, diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno e construção de cenários (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009), e serão discutidos separadamente e de maneira aprofundada a seguir.

2.2.3.1.1 Intenção estratégica

Intenção estratégica é o estágio de conhecimento da essência da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009), os autores ainda completam, que essa intenção visa proporcionar a todos os colaboradores um motivo para se entregarem e se

dedicarem em busca de um desempenho que se destaque frente à ampla concorrência.

O objetivo geral da metodologia de planejamento estratégico é a realização de uma análise de todo o caminho a ser percorrido até que sejam obtidos os resultados esperados, e a primeira fase dessa metodologia objetiva uma análise profunda sobre as seguintes questões:

- a) Missão organizacional;
- b) Visão organizacional;
- c) Valores organizacionais;
- d) Públicos de interesses;
- e) Proposta de valor;
- f) Objetivos organizacionais.

A declaração da missão da empresa visa responder à questão: “Qual é o negócio da organização? ”. E ela indica o motivo pelo qual a empresa existe, por qual causa deve lutar e qual o seu papel dentro da sociedade. Depois de respondidas essas questões e elaborada a missão, o empresário deve projetá-la para toda a organização como um novo sonho e desafio corporativo a ser alcançado. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Os autores elencam a reflexão sobre a visão organizacional como outra questão indispensável, definem visão como a imagem da empresa no futuro, que possui uma força e interferência concretas, pois oferece um sentido compartilhado do futuro desejado, e por fim, Chiavenato e Sapiro (2009) indicam que para a obtenção dessa visão, deve ser questionado como será o negócio da empresa no futuro.

Para determinar os valores organizacionais, é indicado pelos autores o seguinte questionamento: “O que é importante para a organização? ”. Dessa forma será obtido tudo o que a empresa não está disposta a renunciar, que são os atributos e virtudes que a organização tanto estima.

Públicos de interesses, para Carvalho (2011) faz referência a pessoas ou organizações que demonstrem algum interesse na empresa, podendo ser traçado diversos exemplos: colaboradores, parceiros, clientes, acionistas, fornecedores, comunidade, imprensa etc.

Chiavenato e Sapiro (2009) sugerem que, para a obtenção dos públicos de interesse, o empreendedor se questione sobre quem tem interesse em alcançar os resultados propostos e quais são os públicos estratégicos da organização e completa que, a empresa que pretende se preservar no mercado precisa atender a todas as partes interessadas.

A quinta questão é a proposta de valor, que é definida pelos autores supracitados como “o processo de construção de valor para os diferentes públicos de interesse de uma organização”, e que para sua obtenção, deve-se questionar quais são os clientes e o que eles consideram valioso nos produtos e serviços da empresa.

Para finalizar a etapa de conhecimento, devem ser determinados os objetivos da empresa interessada na implantação do planejamento estratégico. E para isso, os resultados esperados devem ser apresentados, pois quando um objetivo é obtido, o resultado esperado passa a ser uma situação atual da empresa.

2.2.3.1.2 Diagnóstico estratégico externo e interno

Neste tópico será discutido sobre o conhecimento do ambiente e suas oportunidades e a compreensão da organização e suas potencialidades, de acordo com a visão de Chiavenato e Sapiro (2009).

Os autores também apontam que o sucesso e a estabilidade de qualquer empreendimento dependem de uma análise minimalista das diferentes dimensões do lado externo às fronteiras da organização, pois o ambiente atual é composto de mudanças súbitas e que podem causar grande impacto na organização, se não forem conhecidas e acompanhadas da forma correta.

A Figura 9 ilustra as diferentes dimensões do ambiente externo à organização, e o diagnóstico a ser elaborado deve levar em consideração quais são os fatores que podem estremecer ou fortalecer cada setor da empresa, e qual a intensidade gerada neste setor. Em seguida, deve ser apontada a forma que a empresa reage frente a cada oportunidade e ameaça externa. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

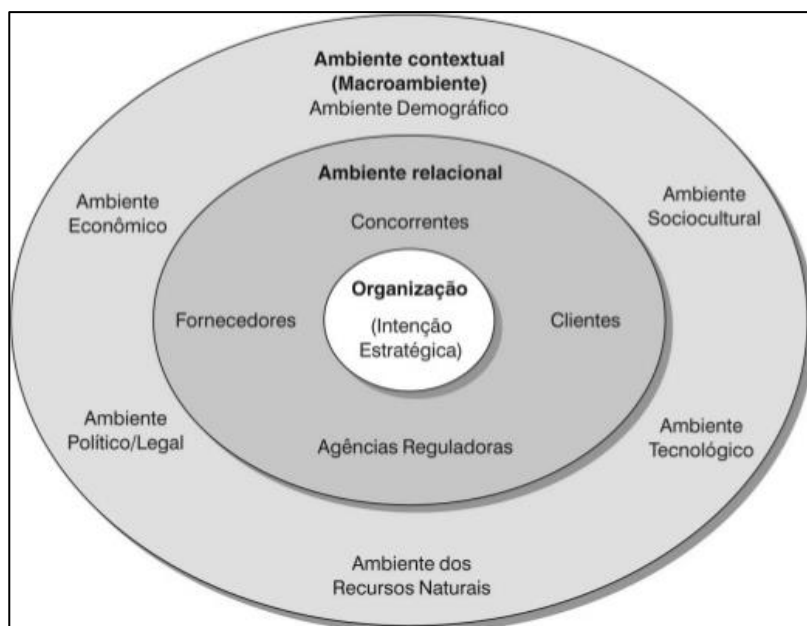


Figura 9 - O ambiente da organização.
Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009).

O diagnóstico interno da empresa, de acordo com a metodologia usada, tem o objetivo de explorar as forças e fraquezas da empresa. Dessa forma, intensifica e direciona os pontos fortes na direção correta, e aprimora os pontos fracos, para que estes não interfiram de forma inesperada no ambiente empresarial.

Chiavenato e Sapiro (2009) indicam que, durante a fase de diagnóstico interno, seja realizada uma avaliação competitiva da empresa, que os autores definem como “um processo de buscar ou construir vantagens competitivas a partir da localização dos recursos, habilidades e competências que criam valor e que são difíceis de ser copiadas pelos concorrentes”.

2.2.3.1.3 Construção de cenários

Após a realização do diagnóstico estratégico, a organização absorve conhecimento para entender e trabalhar adequadamente com as variáveis do ambiente e com os fatores do negócio (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Ainda de acordo com os autores, é preciso, a partir do diagnóstico estratégico, que seja realizada uma análise do cenário futuro, a fim de minimizar os

riscos das decisões tomadas e auxiliar o empreendedor na construção de imagens alternativas do futuro, ao invés de alterações simples das tendências vigentes, visto que o planejamento estratégico se trata de uma metodologia baseada nas decisões atuais que farão parte da construção do futuro da organização.

Na construção de cenários se manifesta a ideia de considerar os eventos que se manterão constantes e aqueles que passarão por alterações, além do nível e tempo dessa alteração. Chiavenato e Sapiro (2009), completam que, a partir dos cenários, a empresa se alinha para eles e a partir daí, toma decisões que traçam seu futuro.

2.2.3.2 Concepção da estratégia

A etapa de concepção estratégica aborda a criação de políticas que têm o propósito de guiar os objetivos, as estratégias e as ações da empresa. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Após as etapas citadas nos capítulos anteriores, a empresa se vê capaz de tomar decisões sobre os fatores críticos de sucesso, escolhidos para intervir em cada cenário. Esses fatores são os responsáveis pelas respostas que vencerão as ameaças do ambiente e as fraquezas da empresa, além de potencializar as oportunidades externas junto às forças internas.

Segundo os autores citados acima, posteriormente à escolha dos fatores críticos, deve iniciar o processo de tomada de decisões, e para isso há a necessidade de escolha do método adequado, visto que nem sempre há facilidade na tomada de uma boa decisão, e a mesma interfere nos interesses de pessoas e organizações. A seguir, a Figura 10 apresenta, resumidamente, três diferentes tipos de abordagens para tomada de decisões.

ABORDAGEM	APLICAÇÃO	CRITÉRIO	PREMISSAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Baseada em procedimentos	Problemas conhecidos padronizados	Instruções programadas	Treinamento	Previsibilidade Uniformidade Acessibilidade	Impraticável para problemas complexos, não padronizados.
Baseada em experiências	Problemas conhecidos não-sistemáticos.	Experiência Intuição	Sensibilidade	Rapidez e segurança na tomada de decisão	Confiança exagerada
Baseada em análises	Problemas desconhecidos sem padrão	Processo analítico	Atitude investigativa	Solução estruturada possível de compartilhamento	Necessidade de informações chave. Risco de soluções pouco práticas

Figura 10 - Comparação das abordagens na tomada de decisão.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p.181)

Para os autores, a seleção da abordagem a ser usada é do tomador de decisão, que deverá levar em conta a natureza da decisão e a sua experiência.

Para finalizar esta etapa, Chiavenato e Sapiro (2009), indicam a realização de uma análise dos concorrentes e a posterior elaboração de estratégias competitivas, visto que o mundo dos negócios possui organizações estrategicamente preparadas, com o objetivo de ocupar seus espaços e atingir seus objetivos.

A dinâmica competitiva exige um referencial para a análise da concorrência com o intuito de realizar a avaliação de atitudes ofensivas e defensivas, impedindo a concorrência de iniciar reações não benéficas para a empresa em estudo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

2.2.3.3 Formulação estratégica

Na terceira e última etapa, Chiavenato e Sapiro (2009), tratam da elaboração das estratégias, que certificarão a implementação do planejamento estratégico.

Os objetivos da empresa indicam o que ela deve fazer, mas a forma como será realizado, depende das estratégias, assim tem-se que os objetivos indicam o fim, e as estratégias, os meios para alcançá-lo.

Então, no geral, a obtenção de bons resultados para alcançar os objetivos dependerá da implementação de estratégias que torna possível ao estrategista se beneficiar das oportunidades que demonstrem um grande potencial para o ambiente, além de neutralizar as ameaças. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

2.3 COMÉRCIO ELETRÔNICO

A globalização do ambiente empresarial tem passado por significativas mudanças nos últimos anos, inclusive relacionadas diretamente com a Tecnologia de Informação (TI). A constante atualização da TI permitiu o consumidor acessar a *Internet* em qualquer lugar do mundo, conectados a tecnologia 3G ou *wireless*, seja em *laptops*, *tablets* ou celulares, e que também proporciona a venda de mercadorias e serviços através da *Internet*, caracterizado como comércio eletrônico (*e-commerce*).

Para Albertin (2004), o *e-commerce* é considerado uma realidade nos vários setores da economia, e que promete ameaças às grandes organizações e a formação de novas e revolucionárias oportunidades.

No Brasil, o emprego do *e-commerce* exigiu novas aplicações ao “*modus operandi*” das empresas – por exemplo, eliminar limites de tempo e lugar, possibilitando maior alcance de clientes e distribuição; melhor infraestrutura de comunicação e suporte entre empresa-cliente; atualização em tempo real; etc. –, que intensifica ainda mais este novo modelo de vendas. Estrategicamente, esta adesão permite também, o aumento da produtividade, tanto pela diferenciação dos serviços prestados quanto pela redução de custos (GASCOYNE e OZCUBUCKU, 1997; CONSTANTINIDES, 2002).

Janal (1996) destaca alguns benefícios que emergiram deste novo ambiente de vendas: (a) a comodidade: os usuários podem encomendar produtos, em qualquer lugar, a qualquer hora; (b) a informação: os computadores armazenam e exibem maior número de descrições e preços de produtos – ou seja, permitem que os consumidores visualizem, analisem e efetuem a compra e o pagamento da forma que melhor atende suas necessidades (BORNIA; DONATEL; LORANDI, 2006); (c) a resposta às condições do mercado: as empresas podem acrescentar produtos,

descrições e preços, mantendo-os atualizados; (d) a redução dos custos de impressão e postagem: o custo de produção de catálogos digitais comparado aos impressos é menor; e (e) menor desgaste entre os participantes: os consumidores não precisam lidar com vendedores que tentam pressioná-los, ou comprar outros produtos “complementares” (*cross-selling*).

Além do componente organizacional, o comércio eletrônico traz em seu contexto um consumidor diferenciado dos consumidores tradicionais. Castro (2000), cita algumas características específicas deles:

- a) Barato ou gratuito: é comumente utilizado na *web* do que em qualquer outro tipo de mídia existente e a empregabilidade do termo “gratuito” por *sites* e *homepages*, mesmo sem ter nada a oferecer de graça, com intuito de atrair novos clientes;
- b) Privacidade: o indivíduo preza pela sua individualidade, e que tenha seus dados preservados, mesmo quando participa de comunidades virtuais;
- c) Singularidade no atendimento: Indiferente do massivo mercado e grotescas proporções na de vendas na *web*, o consumidor quer ser atendido de forma singular;
- d) Seletividade: o indivíduo que compra pela *Internet* é rigoroso quanto à qualidade, confiabilidade e pronta assistência técnica dos produtos.

Apesar de não ser atividade-fim da empresa, a satisfação do cliente também deve ser observada frequentemente em relação aos seus produtos, salientando que tais meios de satisfazer os clientes não devem interferir no rendimento da empresa (KOTLER e KELLER, 2006). Kotler (2007) completa que, um cliente satisfeito tende a ser fiel à empresa por mais tempo, compra mais à medida que a empresa desenvolve novos produtos ou aprimora produtos existentes, promove a empresa e seus produtos a outras pessoas (possíveis novos clientes), e especialmente, sugere melhorias sobre os produtos e atendimento.

Um estudo do comportamento de consumidores *online* realizado pela *Nielsen Media Research* em 2014, publicado pela Exame (2014), revela que a busca por produtos em lojas *online* é maior na América Latina e região Ásia-Pacífico, porém, não são os latinos que convertem esta busca em compra, e sim os asiáticos, que são os que mais compram.

Para os brasileiros, o IBOPE *e-commerce* divulgou no segundo semestre de 2013, no *site* Administradores (2013), que até o primeiro semestre daquele ano, os itens mais buscados na *Internet* para compra eram dos setores de cultura (26%), vestuário e calçados (15%) e informática (7%). O setor de eletrônicos alcançou o maior índice de faturamento, com 23%.

A pesquisa também apontou o perfil do cliente na *web*, homens são responsáveis por 51% das movimentações de compras na *Internet*; 65% das compras eletrônicas foram realizadas pela classe AB, e destas, 18% moram em São Paulo, 16% no Rio de Janeiro e Belo Horizonte; e a faixa etária dos consumidores que mais compram pela *web* tem entre 15 e 34 anos (62%).

Os internautas optam por compras na *web*, em sua maioria, pela comodidade (93%), após melhores preços (85%) e variedade na escolha dos produtos (66%). Em relação às críticas para este novo modelo, 84% delas estão relacionadas a impossibilidade de ver e/ou experimentar o produto; 56% de não receber a compra; e 54% da inflexibilidade para entrega do produto.

De acordo com Vaz (2008), os consumidores utilizam a *Internet* para solucionar problemas, reclamações ou elogios a empresas e marcas. Na pesquisa apresenta-se um problema com uma compra *online*, e o diagnóstico do comportamento dos clientes sobre qual a ação a ser feita foi de 58% dos entrevistados buscam solucionar o problema via *chat* ou *e-mail*; 33% via SAC; e apenas 7% postam o problema nas redes sociais.

Segundo Limeira (2003), outro fator crucial para conquistar mercado entre as empresas é a utilização de estratégias do *Marketing* Eletrônico, nela o cliente é quem controla a quantidade e tipo de informação recebida, portanto, deve-se tratar o usuário de forma personalizada, pois ele tem ao seu alcance informações que auxiliam na escolha de um produto ou serviço que deseja adquirir.

Portanto, as empresas devem preocupar-se com uma imagem e *interface* moderna para garantir o retorno e geração de novos clientes, investindo em personalização de páginas, criação de ofertas de produtos, gerenciamento de relacionamento com clientes, etc. Segundo Terra (2011), as empresas geralmente utilizam *blogs*, *fotologs*, fóruns e redes sociais para divulgar seus produtos e serviços, criar bom relacionamento com clientes e monitorá-los a partir de satisfações e insatisfações de seus produtos e serviços, além de verificar, quais são as tendências para lançamento de novos produtos. E nestes *sites*, cerca de 90% dos

internautas brasileiros interagem com a empresa, por meio de comentários, grupos de discussão, e troca de arquivos como fotos e vídeos.

Para Oliveira (2005), o bom andamento da empresa de *e-commerce* é estabelecido a partir de um planejamento estratégico íntegro aos objetivos do negócio, proporcionando assim, alcançar a meta desejada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa, visando a melhor sequência de planejamento das atividades a serem executadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Lakatos e Marconi (2007), definem a pesquisa como o caminho em que o pesquisador obtém conhecimentos verdadeiros e exatos para o alcance dos objetivos, é um procedimento formal, que requer tratamento científico para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

Na literatura científica encontram-se diversos autores que classificam o tipo de pesquisa, e neste trabalho abordaremos os mais conceituados.

Do ponto de vista da sua natureza, Silva e Menezes (2005), classificam a pesquisa em básica e aplicada; a pesquisa básica objetiva gerar conhecimento sem a aplicação prática, já a pesquisa aplicada, explora situações reais, de modo a solucionar os problemas.

Ainda, de acordo com os mesmos autores, a abordagem da pesquisa, classifica-se em quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa induz ao que é mensurável, e requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas para a análise das informações. Já a pesquisa qualitativa não trata de dados estatísticos e sim de uma análise direta do pesquisador no ambiente natural da coleta dos dados, que no caso é a empresa em estudo.

Em relação aos objetivos, Gil (2009), descreve que a pesquisa pode ser exploratória, que de maneira geral visa explorar o problema da empresa, com o objetivo de construir hipóteses; a descritiva procura estabelecer relações que descrevem as características de uma determinada população ou fenômeno, por meio de métodos padronizados de coleta de dados; e a explicativa procura identificar e explicar as possíveis causas de determinado fenômeno.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica é caracterizada pela elaboração de conteúdo a partir de materiais já encontrados na literatura científica; Se não há tratamento analítico, é documental; é experimental quando definem-se, no objeto de estudo, as variáveis que podem ser influenciadas de modo a analisar seus efeitos; a pesquisa levantamento é aquela que deseja-se conhecer o comportamento de uma determinada população; considera-se um estudo de caso uma abordagem exaustiva de alguns poucos objetos de estudo, de modo a descrever seu amplo e detalhado conhecimento; *expost-facto* quando o objeto de estudo se realiza depois dos fatos; na pesquisa-ação tem-se a cooperação ou a participação de um conjunto de pessoas, incluindo o pesquisador, na resolução de um problema ou ainda, apenas uma estreita associação com uma ação concebida e realizada; e ainda a pesquisa participante, que é aquela em que o pesquisador participa e interage com os demais membros da organização.

No trabalho em questão, classifica-se, em relação à natureza, como aplicada, pois sua prática estende a uma organização.

Quanto à abordagem, é qualitativa, pois não envolve o tratamento de dados estatísticos, mas sim, a análise de informações.

Já quanto aos objetivos, é classificada como exploratória, pois se busca aprofundar e conhecer ainda mais sobre determinado assunto de estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se um estudo de caso, pois se descreve o contexto para averiguar e explicar as variáveis do planejamento estratégico em um ramo específico.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

A empresa objeto deste estudo é do ramo de comércio eletrônico, localizada em Belo Horizonte, MG e é classificada como microempresa. Suas atividades iniciaram em abril de 2013, trabalha com a venda de produtos eletrônicos por intermédio do mercado online (Mercado Livre) e atende a clientes das cinco regiões do Brasil.

Trata-se de uma empresa familiar, em que o dono é responsável pelo setor de compras, administrativo e financeiro, e seus pais auxiliam no atendimento ao cliente,

logística reversa, compra de materiais para embalagens, organização de mercadorias e controle de estoque. Além da mão de obra familiar, a empresa conta com uma funcionária, que é responsável pela emissão de notas fiscais, pelo recebimento de mercadorias, pelas embalagens e despacho dos produtos vendidos no dia. Há um funcionário que trabalha duas vezes por semana, e é responsável pelo empacotamento dos produtos mais populares da empresa, com a finalidade de minimizar o tempo de trabalho de empacotamento diário. Também há uma parceria com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que recolhe diariamente os produtos para serem entregues ao cliente final.

O funcionamento da empresa se dá em um espaço nos fundos da residência da família, e conta com uma área total de 120 m². Inicialmente, o espaço era composto por algumas prateleiras, e não havia problemas para a alocação das mercadorias. Com o crescimento da empresa, o espaço foi se tornando insuficiente para o estoque de todos os produtos, e sempre há a necessidade de realização de reajustes no arranjo físico dos móveis para a correta administração da mercadoria.

A empresa não faz parceria com fornecedores, e nem possui uma relação de compras de acordo com a movimentação do estoque. O abastecimento se dá através de produtos que se encontram em lotes promocionais, mesmo que seja necessária a compra de uma quantidade alta de produtos. Se o estoque de um produto específico chega ao fim, e não é encontrado um preço favorável à sua reposição, é pausada a sua venda no site do Mercado Livre, ou seja, o consumidor não visualiza a venda, e quando a mercadoria é obtida novamente, o anúncio do produto é reaberto.

A empresa não possui qualquer planejamento formal, plano de negócios ou levantamento da situação atual, sendo assim, a metodologia usada para a elaboração do planejamento estratégico foi baseada na literatura estudada e adaptada à empresa.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização desse trabalho, foi realizada a coleta de dados através de visitas à empresa estudada, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2016.

Segundo Silva e Menezes (2005), “o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”.

Sendo assim, esses dados foram levantados através da análise de documentos da empresa, do acompanhamento do processo produtivo e através de entrevistas não estruturadas com proprietário e funcionários, em que foram questionados os pontos da empresa indispensáveis para a elaboração do planejamento estratégico.

Após a coleta dos dados, foi realizada a análise e organização destes, visando identificar os pontos da empresa que preencherão as etapas do planejamento estratégico.

3.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para Vergara (1997), “todo método tem possibilidades e limitações”. Assim, a elaboração deste trabalho é limitada a empresas de pequeno porte e também de comércio eletrônico, visto que por ser um estudo de caso, os dados usados proporcionam o estudo minucioso para a elaboração do planejamento estratégico para esse ramo, dessa forma, não poderão ser aplicadas, sem as devidas adaptações, em outras organizações.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

De acordo com os objetivos apresentados, neste Capítulo serão apresentados os Resultados da Pesquisa.

Observa-se que a alínea (a) dos objetivos específicos foi respondida no Capítulo 2 – Referencial Teórico, na apresentação dos modelos de Metodologias para elaboração de Planejamento Estratégico propostos por Oliveira (2011), SEBRAE (2015), Chiavenato e Sapiro (2009).

Na sequência, apresentam-se as respostas para os demais objetivos específicos.

4.1 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE OS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Observou-se os três modelos de Metodologias de Planejamento Estratégico propostos no referencial teórico, e verificou a existência de convergências entre os mesmos, conforme Figura 11.

Convergências			
Abordagem	Oliveira (2011)	SEBRAE (2015)	Chiavenato e Sapiro (2009)
Conhecimento da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico estratégico: a finalidade dessa abordagem é verificar a situação atual da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação prévia da empresa: levantamento e registro das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento competitivo e organizacional: realização do levantamento da atual situação da organização.
Missão da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da missão: a empresa afirma quem é, e o que deseja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da missão da empresa: a razão da existência da empresa na sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão organizacional: indica o motivo pelo qual a empresa existe, por qual causa deve lutar e seu papel na sociedade.
Análise externa	<ul style="list-style-type: none"> • Análise externa: fazer o estudo do ambiente externo da organização e identificar as oportunidades e ameaças do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • É efetuada uma avaliação do ambiente, e é elaborada a matriz SWOT, que é alimentada através de dados obtidos através de uma análise externa e interna do ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico estratégico externo: conhecimento do ambiente e suas oportunidades e compreensão da organização e suas potencialidades.
Análise interna	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do ambiente interno: colocam em evidência as deficiências e qualidades da empresa em estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizada uma avaliação da empresa e suas estratégias vigentes, e após, é elaborada a matriz SWOT, que é alimentada através de dados obtidos através de uma análise externa e interna do ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico estratégico interno: explorar as forças e fraquezas da empresa, com o objetivo de direcionar os pontos fortes na direção correta e aprimorar os pontos fracos, para que não exerçam influência negativa na empresa.
Objetivos a serem alcançados	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de objetivos: é o alvo a ser alcançando, contendo prazo de realização e responsável estabelecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento detalhado dos objetivos: é indicada uma reunião em que todos os participantes apresentem objetivos a serem alcançados pela empresa, e depois deverá ser analisada a viabilidade desses objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos organizacionais: indicam o que a empresa deve fazer, indica a finalidade.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de estratégias: elaboradas para que os resultados (objetivos) da empresa sejam alcançados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação e desdobramento das estratégias: serão apresentadas, em reunião, as estratégias usadas para alcançar os objetivos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação estratégica: as estratégias bem elaboradas, certificarão a implementação do planejamento estratégico. São as boas estratégias que garantem o cumprimento dos objetivos.

Figura 11 - Convergências entre os modelos pesquisados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 12, apresenta-se as divergências encontradas entre os modelos levantados.

Divergências			
Abordagem	Oliveira (2011)	SEBRAE (2015)	Chiavenato e Sapiro (2009)
Cenários	<ul style="list-style-type: none"> • Usado para planejamento de acontecimentos futuros, dessa forma, a empresa se encontrará precavida em caso de alterações no ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há uma etapa em que a empresa faz uma análise ampla das possíveis mudanças de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetiva minimizar os riscos das decisões tomadas e auxiliar o empreendedor na construção de imagens alternativas do futuro.

Figura 12 - Divergências entre os modelos pesquisados.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DO RAMO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

De acordo com o Objetivo Específico “C”, e observando os três modelos de metodologias apresentados no decorrer do trabalho, na sequência apresenta-se uma proposta de Planejamento Estratégico para empresas do ramo de Comércio Eletrônico:

4.2.1 Definição da Missão e Visão

No ramo de comércio eletrônico há uma diversidade de concorrentes, tanto por parte das empresas tradicionais que se adentraram a esse novo mercado como das novas empresas, que enxergaram nesse ramo a oportunidade de negócio e crescimento.

Com essa grande facilidade de abertura de uma empresa, em qualquer setor do *e-commerce*, e a concorrência de empresas bem definidas e estáveis, a definição da missão tem um papel de grande importância, pois define qual é o real negócio da organização, o ramo que ela atua e a definição do público alvo.

No comércio eletrônico, a empresa com a missão bem estabelecida direcionará seus esforços à elaboração de planos realmente focados ao contexto e público em que a mesma opera. Principalmente ao se tratar de marketing e

propaganda, visto a facilidade e rapidez com que as informações se propagam nesse meio.

A visão da empresa é outro ponto a ser definido para empresas do ramo estudado. Tem-se que a entrada de empresários no meio virtual se dá em grande escala, porém pouca parte destes possui um planejamento em longo prazo ou um planejamento formal, onde é apresentada a imagem futura da empresa, responsável pelo direcionamento de sua trajetória.

A visão tem este papel, e questiona aos donos de empresas de comércio eletrônico aonde eles querem chegar e como gostariam que a empresa fosse vista por todos no futuro.

4.2.2 Análise externa e interna

A análise do ambiente externo à organização é uma etapa de grande importância para o planejamento estratégico de uma empresa virtual. Nesse meio, é amplo o território alcançado pela empresa, porém o número de concorrentes também obtém a mesma proporção, por esse motivo, a empresa deve conhecer a fundo a concorrência e estar estrategicamente preparada para lidar com ela.

Tendo em vista as dimensões do alcance de uma empresa online, também deve ser do conhecimento do empresário quais são os tipos de público que realizam as compras por intermédio da *internet*, dessa forma, lidar especificamente com cada um da maneira correta.

Como citado anteriormente, o ambiente externo de uma empresa de comércio eletrônico engloba dois fatores: a ampla concorrência e a cartela de clientes diferenciados. Para que esses dois fatores apresentem progresso e vantagens à empresa, é necessário que seja dada atenção a um terceiro fator: os fornecedores, como por exemplo, pode-se estabelecer uma forma mais desenvolvida de relacionamento entre fornecedores e a empresa, também conhecida como *comakership*, que, de acordo com Gontijo et al (2010), é a relação baseada em uma visão integrada da cadeia de suprimentos, que aborda estratégias, políticas e aspectos operacionais relacionados à qualidade e logística que promovam a competitividade global da cadeia.

Com o estreitamento desse relacionamento, a empresa terá garantia de qualidade, tratamento para a questão de logística reversa - que é um problema constante nas vendas online - abastecimento garantido das mercadorias, além da facilidade de negociação de preço.

Observa-se também que esse estreitamento das relações da empresa com o fornecedor, repassará ao cliente final todas as vantagens supracitadas: garantia de qualidade, trocas em caso de defeito, produto disponível para compra e preço acessível, resultando na satisfação do cliente com a empresa.

Garantir essa satisfação é extremamente importante no ambiente virtual, onde a empresa será qualificada positivamente pela venda, visto que no *e-commerce* o cliente é fortemente influenciado pela opinião de clientes anteriores.

Tendo que todos os fatores são benéficos uns aos outros e que a análise minimalista das três diferentes dimensões identifica as ameaças e oportunidades do mercado, e que dessa forma a empresa estará precavida para não ser afetada pelas ameaças externas e aproveitará melhor as oportunidades, a mesma terá uma grande vantagem competitiva frente à concorrência.

As forças e as fraquezas da empresa também devem ser levadas em conta para agregar valor ao planejamento estratégico. Dessa forma, os pontos fortes da empresa serão aplicados de forma correta e os pontos fracos não exercerão influência negativa sobre a mesma.

Na análise interna do comércio eletrônico devem ser tratados alguns pontos diferentes do comércio tradicional. Por exemplo, as empresas que atendem virtualmente devem possuir um planejamento de logística reversa eficaz, para oferecer ao cliente o melhor serviço, pois há um número maior de devoluções, seja por defeito ou pelo fato de o cliente não ter visto o produto no ato da compra. Também há o diferencial de posições estratégicas de procura na *web*, visto que uma das formas de o cliente chegar até a loja é através de pesquisas, e se a empresa estiver bem posicionada, atrairá a atenção dos clientes. Também deve haver um diferencial do preço dos produtos, dada a quantidade de oferta que o mercado online oferece. O atendimento aos clientes também deve ser observado, em todas as etapas da compra, seja antes, durante ou depois de efetuada.

Atendendo a esses itens específicos das vendas online e evidenciando as qualidades e deficiências gerais da empresa, será possível realizar a Análise SWOT, que é uma ferramenta, geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, que

promove as análises dos cenários interno e externo, e tem o objetivo de reunir todo o conteúdo em uma matriz, de forma a facilitar a visualização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos da organização.

4.2.3 Construção de Cenários

A construção de cenários é essencial para a elaboração do planejamento estratégico, em especial para as empresas que trabalham com vendas *online*, tendo em vista que se trata de um ambiente que teve a sua ascensão recentemente, está sempre inovando e sofrendo mudanças constantes.

Para a construção, será utilizada a abordagem prospectiva, que defende diferentes possibilidades para o futuro da empresa, ao trabalhar com a incerteza do futuro e com variáveis qualitativas, sendo essas conhecidas ou não.

4.2.4 Definição dos Objetivos e Estratégias

Os objetivos são as etapas ou passos a serem alcançados, com prazo e responsáveis definidos, que devem estar relacionadas diretamente com a missão da empresa de comércio eletrônico, assim, na conquista de cada meta, a empresa irá aproximar-se cada vez mais do alcance da sua visão.

As definições dos objetivos também devem levar em consideração as análises internas e externas realizadas na etapa anterior, e desta forma a empresa visualizará aonde se encontra as falhas e os pontos a serem melhorados e estipulará os objetivos necessários para que isso ocorra. Além da correção de falhas, os objetivos da empresa também irão dar ênfase às suas qualidades, fazendo com que a mesma se diferencie e aumente o seu potencial nesse meio em que a disputa pelo cliente é tão acirrada.

Porém, para se obter bons resultados e alcançar os objetivos, a empresa deverá elaborar estratégias bem estruturadas. Para o ramo em estudo e sintetizando as metodologias abordadas, é indicada a criação de estratégias de manutenção, que

são aplicadas em empresas que possuem pontos fortes, mas se encontram em um ambiente ameaçador, dessa forma, a empresa direcionará a atenção aos seus pontos positivos, sem se descuidar das vantagens da concorrência. Também pode ser usada a estratégia de sobrevivência, no caso da empresa se encontrar em situação de risco, com poucos pontos fortes e sofrendo as ameaças externas, dessa forma é indicada a redução de gastos e de investimentos.

4.2.5 Instrumentos de Controle e Avaliação

Por se tratar de um ramo extremamente vulnerável às mudanças ambientais, os instrumentos de controle e avaliação tornam-se imprescindíveis para o sucesso do processo de Planejamento Estratégico.

Tem-se aqui as ferramentas necessárias para o acompanhamento constante sobre a aplicação das ações, responsabilidades, prazos e resultados esperados, bem como haverá a possibilidade de correções, quando necessário.

4.2.6 Prazos e Cronogramas

Ao se deparar com qualquer uma das etapas do processo de Planejamento, tem-se a necessidade da observação de prazos previamente estipulados, em concomitância com os objetivos apresentados.

Os cronogramas, de certo modo, também permitirão ao gestor a correta implantação das ações e atividades propostas, além de otimizar a avaliação.

A Figura 13 apresenta um fluxograma que contem pontos de risco observados na empresa estudada e suas ligações com as abordagens do planejamento estratégico selecionadas para o novo modelo.

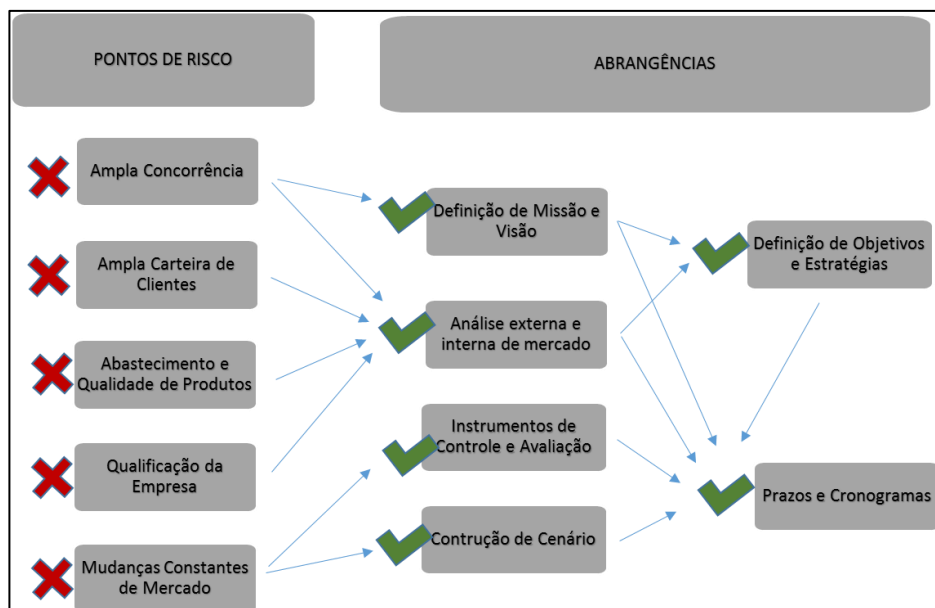


Figura 13 - Fluxograma de pontos de riscos do comércio eletrônico e abrangências do planejamento estratégico.
Fonte: A autora

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é um instrumento dinâmico de gestão empresarial que contribui para o autoconhecimento das empresas. Ele aborda as características da organização e do meio que a mesma se encontra, além de tratar as decisões antecipadamente com o intuito de alcançar a sua visão.

Neste trabalho desenvolveu-se o levantamento de diferentes metodologias, a fim de apresentar a ferramenta através do conceito de três autores, e a partir daí, elaborou-se um plano específico para o comércio eletrônico, que está demonstrando sua ascensão e força no mercado atual e conseqüentemente a necessidade de formulação de estratégias específicas para este ramo.

Visto a necessidade de uma abordagem diferenciada, a proposta enfocou os pontos que precisam de maior atenção e cuidado para que as empresas que trabalham com vendas *online*, se estabeleçam no mercado e se expandam economicamente.

Dessa forma, foi elaborada uma metodologia que destacou a importância da definição da missão e visão das empresas, para que estas tenham consciência da razão de sua existência no mercado e aonde desejam chegar, dentro do contexto em que atuam. Também apresentou-se a necessidade e importância da realização de uma análise dos ambientes externo e interno, voltada para os fatores específicos do *e-commerce*. A nova metodologia expôs a importância da construção de cenários, tendo em vista que o ambiente virtual está em crescimento e possui tendência a mudanças. Foi apresentada a necessidade de definir estratégias focadas no ramo para que os objetivos pré-estabelecidos sejam alcançados. E por fim, foi citado o emprego de meios de controle e avaliação, além de cronogramas e controle dos prazos, que permitirão aos empresários a implantação das ações de forma correta e planejada.

Com o roteiro sugerido, conclui-se que o intuito da pesquisa foi de facilitar o processo de planejamento estratégico nas empresas do ramo de comércio eletrônico. E espera-se que para futuras pesquisas, o modelo elaborado seja usado na aplicação em empresas do meio para qual foi proposto.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **IBOPE e-commerce traça o perfil do consumidor brasileiro online**. 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/1Tc8QWc>>. Acesso em: 12 abr. 2016.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua Aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALDAY, H. E. C. 2000. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, Vol.3, No.2, p.9-16, maio/ago.
- ALMEIDA, M. I. R. de **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 159 p.
- ANSOFF, H. I. McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, v. 1, n. 2, p.107-123, fev. 2005. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 13 out. 2015.
- BARBOSA, I. **O que é brainstorm?** 2007. Disponível em: <<http://issomesmo.com/o-que-e-brainstorm/>>. Acesso em: 23 jan. 2016.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BITENCOURT, M. F. **Quais são as etapas de um planejamento de marketing eficaz?** 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/quais-sao-as-etapas-de-um-planejamento-de-marketing-eficaz/74472/>>. Acesso em: 21 jan. 2016.
- BORNIA, A. C.; DONADEL, C. M.; LORANDI J. A. **A logística do comércio eletrônico do B2C (business to consumer)**. 29º Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Salvador, 2006.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: Painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARVALHO, N. **O que são stakeholders ou públicos de interesse?** 2011. Disponível em <<http://www.ninocarvalho.com.br/marketing-digital/o-que-saostakeholders-ou-publicos-de-interesse/>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

CASTRO, A. **Propaganda em mídia digital**: a web como a grande mídia do presente. São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Construindo a visão da empresa**. 1998.

CONSTANTINIDES, E. **The 4S web-marketing mix model: Electronic commerce research and applications**. Netherlands: Elsevier, 2002.

CONSENTINO, D. V.; CARVALHO, D. S.; SOUZA, M. F. P.; ALVES, R. F. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Lins – São Paulo, 2011.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica - Da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, S. H. B. **Um Estudo Sobre o Grau de Utilização do Planejamento Estratégico nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de Brasília**. Florianópolis, UFSC 2003. Artigo disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84184/231644.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 out 2015.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

EXAME. **Estudo global traça perfil de quem faz compras online**. 2014. Elaborado por Guilherme Dearo. Disponível em: <<http://abr.ai/1nyv57z>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

EXAME. **Como definir os valores da sua empresa.** São Paulo: Abril, 19 out. 2012. Quinzenal. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa>>. Acesso em: 28 out. 2015.

GASCOYNE, R.; OZCUBUCKU, K. **Corporate internet planning guide.** New York: Van, Nostrand and Reinhold, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** São Paulo: Atlas, 2009.

GONTIJO, F. E. K. et al. **Estratégia de fornecimento na indústria de duas rodas: um estudo de caso *comakership*.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2010.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à Administração.** São Paulo: Ática, 2007. 567 p.

JANAL, D. **Como fazer *marketing* na *internet*.** Rio de Janeiro: Infobook, 1996.

KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing: o *marketing* na internet com casos brasileiros.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade.** Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

NUNES, J., CAVIQUE, L. **Plano de marketing, estratégia em ação:** um instrumento prático para a atividade empresarial. 1 ed. Lisboa: Dom Quixote, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico.** 29. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011. 335 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5s e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate.** 2012. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf>. Acesso em: 22 jan.2016.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS: Movimento Empreenda. Rio de Janeiro: Globo, 18 jun. 2012. Mensal. Disponível em: <http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 31 out. 2015.

RAMAL, S. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso:** Gestão de negócios para pequenos empreendimentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 196 p.

ROTHSCHILD, W. E. **Como ganhar (e manter) a vantagem competitiva nos negócios.** Tradução José Carlos Barbosa dos Santos; revisão técnica Heitor José Pereira. – São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

SCHWARTZ, P. **The Art of the Long View.** John Wiley & Sons: New York, 1998.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, Valores e Missão Organizacional:** construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SEBRAE (Org.). **Planejamento Estratégico:** Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia SEBRAE DF. 2015. Disponível em:<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kOzNZ7ITO1YJ:intranet.df.sebrae.com.br/download/Lupa/2015/Planejamento%2520Estrategico/MANUAL%2520PLANJ%2520ESTRAT%25C3%2589GICO%2520VERS%25C3%2583O%2520FINAL.docx+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual, Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

STEINER, G. (1969). ***A Top Management Planning***. New York, The Macmillan Company.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos: USP, 2002. 211p. Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERRA. **Mais de 90% dos brasileiros conectados acessam redes sociais**. 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/22FzWrs>>. Acesso em 13 abr. 2016.

Vaz, C. A. ***Google marketing***: o guia definitivo de *marketing* digital. 2 ed. São Paulo: Novatec, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.