

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

FELIPE MARNATTI MACHADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM MICRO COMÉRCIO DE RAÇÕES E  
PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO

PORTO ALEGRE

2018

FELIPE MARNATTI MACHADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM MICRO COMÉRCIO DE  
RAÇÕES E PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira

Porto Alegre

2018

FELIPE MARNATTI MACHADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM MICRO COMÉRCIO DE  
RAÇÕES E PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Pablo Cristini Guedes, FADERGS

---

Orientador – Prof. Dr. Luciano Ferreira

*“Nunca fiz nada dar certo por acidente; nem nenhuma das minhas invenções surgiram por acidente; elas vieram do meu trabalho”*

Thomas Edison

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus que sempre me sustentou durante minha graduação. Agradeço aos meus pais, Everton e Telma, que sempre foram minha base e me deram todo o suporte necessário para que pudesse concluir meus estudos.

Agradeço também a minha namorada Carolina Mazoca por me auxiliar na construção deste trabalho, contribuindo com ideias e sugestões ao longo dos últimos meses. Sou grato ao professor Luciano Ferreira pela orientação, paciência e disponibilidade para ser meu orientador neste trabalho.

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo propor um planejamento estratégico para um estabelecimento voltado ao comércio de rações e produtos para animais de estimação. A Casa da Ração possui 4 anos de existência e por ser uma pequena empresa possui suas decisões centradas no gestor/proprietário sem apoio teórico e científico o que não possibilita que sejam realizadas as funções estratégicas de forma adequada. Portanto este trabalho busca auxiliar a gestão da empresa ao desenvolver o seu planejamento estratégico baseado em um modelo direcionado para pequenas empresas.

Palavras-chave: planejamento estratégico, estratégia, comércio, ração

## **ABSTRACT**

The present study aims to propose a strategic planning for a store in the sector to trade in feed and pet products. The store A Casa da ração has 4 years of existence and being a small company has its manager/owner-centric decisions without theoretical and scientific support which not enables strategic functions are carried out properly. So this job search help company management to develop your strategic planning based on a template designed for small businesses.

Keywords: strategic planning, strategy, store, feed for pets

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz SWOT.....	24
Figura 2 – Percentual de satisfação de clientes.....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Satisfação dos clientes.....	32
Tabela 2 – Razão de frequentar o estabelecimento.....	34
Tabela 3 – Produtos consumidos pelos clientes.....	34
Tabela 4 – Frequência de visitas a Casa da ração.....	35
Tabela 5 – Quantia gasta pelos clientes.....	35
Tabela 6 – Quais animais possui.....	36
Tabela 7 – Concorrência realiza atendimento especializado.....	36
Tabela 8 – SWOT.....	40
Tabela 9 – Matriz 5W2H.....	44



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PE Planejamento estratégico

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Justificativa.....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>2. REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	13
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.3 As cinco forças de Porter .....	22
2.4 Matriz Swot.....	23
<b>3.METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1 Planejamento da pesquisa .....	25
3.2 Definição da área, população-alvo e plano de coleta dos dados.....	26
3.3 Análise dos dados .....	27
<b>4.APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1 Entrevista com o gestor.....	28
4.2 Entrevista com clientes.....	31
4.2.1 Grau de satisfação dos clientes .....	31
4.2.2 Caracterização do perfil dos clientes da Casa da ração.....	33
4.3 Planejamento estratégico .....	37
4.3.1 Diretrizes organizacionais .....	37
4.3.2 Análise do ambiente (interno e externo).....	38
4.3.3 Objetivos e Estratégia Organizacional .....	42
4.3.4 Plano de ação .....	43
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE II.....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A quantidade de empresas que surgem ano após ano é cada vez maior, contudo é relativamente alto o número destas empresas que não conseguem ter três anos de vida em seus mercados, cerca de 24% segundo o estudo Sobrevivência das Empresas feito pelo Sebrae (SEBRAE, 2013).

Em meio à evolução da sociedade cada vez mais vem se tornando importante que as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte tenham seus objetivos, estratégias, sua missão e valores definidos e claros para que possam se firmar no mercado em que estão inseridas, fidelizar seus clientes, atingir seus resultados e assim se expandirem.

Conforme Silva Filho (2005) o objetivo da estratégia não é somente a empresa se adaptar ao ambiente, mas, a partir da análise e estudo das forças competitivas, verificar a capacidade da organização e a necessidade de adotar estratégias que façam com que a empresa supere as ameaças ou aproveite as oportunidades ao seu negócio.

Para as empresas familiares de pequeno porte o PE se torna de suma importância, pois ajudará na melhor forma de utilizar suas capacidades e reduzir riscos (CONSENTINO et al, 2011). Este trabalho tem como foco uma micro empresa, pois tradicionalmente esta categoria de organização possui como característica conhecimento inferior por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados à este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico (TEIXEIRA et al, 2011).

Nesse contexto, a empresa foco deste trabalho, Casa da Ração é voltada ao comércio de rações e produtos para animais de estimação, localizada na rua Curitiba nº 425 na cidade de Cachoeirinha-RS foi criada em 2014 buscando explorar na época um nicho de mercado até então pouco explorado na região em que está inserida. Em seu segundo ano de atuação o seu gestor, sem apoio teórico e científico, apenas considerando seu *feeling* e convicções, tomou a decisão de

expandir a empresa abrindo uma nova filial. Porém após os primeiros meses na região em que foi inserida a filial teve que ser fechada, pois seus custos estavam prejudicando a saúde financeira de sua matriz. Ressalta-se que por ser um estabelecimento familiar, não possui ferramentas de gestão adequadas e as tomadas de decisão na empresa são baseadas na intuição do seu proprietário.

Desse modo, o presente trabalho tem como foco definir ações estratégicas que sirvam de apoio para a tomada de decisão na empresa alvo, visando contribuir para sua consolidação, observando as ameaças e posterior expansão do negócio.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Planejamento Estratégico quando aplicado em pequenas empresas necessita de um grande grau de simplificação, além de enfrentar a dificuldade de conseguir que o empresário saia da sua rotina, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe para, assim, forçá-lo a desenvolver o trabalho (ALMEIDA, 2003).

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Essas particularidades, se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas como vantagem competitiva. De forma geral, essas particularidades referem-se ao individualismo, à centralização de poder, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta (TERENCE, 2002).

Portanto, para suprir a necessidade desse processo diferenciado de gestão, o planejamento estratégico torna-se a base para que a pequena empresa cresça e desenvolva-se de forma contínua, se consolidando em sua região área de atuação.

Perante o contexto apresentado, e considerando que a empresa alvo desse trabalho não possui uma estrutura bem definida, já que os processos são executados pelo proprietário, justifica-se a necessidade da criação do planejamento estratégico a fim de explorar suas particularidades e do mercado em que está inserido, transformando-as em diferenciais competitivos frente aos concorrentes e fazendo assim com que os conhecimentos obtidos com o estudo possam ser

utilizados pela empresa para sua consolidação em sua região de sua área de atuação, permitindo a empresa obter melhores condições de desenvolvimento econômico.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver o planejamento estratégico do estabelecimento comercial A Casa da Ração.

Já como objetivos específicos temos no presente trabalho:

- 1) Analisar as forças com relação ao ambiente interno da empresa;
- 2) Analisar as fraquezas com relação ao ambiente interno da empresa;
- 3) Analisar as oportunidades presentes no meio externo à empresa;
- 4) Analisar as possíveis ameaças do ambiente externo à empresa;
- 5) Elaborar a missão, visão e valores do estabelecimento A Casa da Ração.
- 6) Definir o desenvolvimento de uma estratégia organizacional para a empresa.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Para um maior entendimento e apoio do trabalho, no presente capítulo, é apresentada a base teórica do estudo. Nele serão examinados conceitos e que tangenciam ou trazem elementos para a sustentação do presente trabalho.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Segundo Christensen e Rocha (1995), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, sendo adotada a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

No significado em geral sobre “estratégia” observa-se que seu norte principal diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais.

Para Ansoff (1990, apud TERENCE, 2002) a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais, humanos, técnicos e financeiros, que estão a disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

### 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O PE em todos os aspectos técnicos, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, porque o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não

fosse bem sucedido no negócio. Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: o preço do petróleo disparou com a guerra entre árabes e israelenses, houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego. Essa sequência de fatores negativos para a economia trouxe como consequência à necessidade de um novo processo de planejamento (BRONDANI, BARBOSA, 2004).

O conceito de estratégia já era utilizado há mais de três mil anos quando um conselho de Sun Tzu dizia: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" (TZU, 2006).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), planejamento estratégico é o processo de estratégia organizacional que tem como objetivo à inserção da empresa no ambiente onde atua e de sua missão. Além disso, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico tem relação com os objetivos de médio e longo prazo e têm uma grande influência na direção que a empresa tomará para se nortear.

O PE, mais do que a busca de um plano formal, é um rico processo de discussão de oportunidades e de análise da realidade da empresa. (SEBRAE 2015). Montana e Charnov (2009) complementam que o P.E é um instrumento de grande importância para uma organização e que através dele, são definidos os objetivos da empresa, as formas de alcança-los e a definição do caminho a ser trilhado.

A utilização do planejamento estratégico de forma correta e disposta lado a lado à realidade da empresa é uma excelente arma competitiva, por isso é importante que os gestores tenham conhecimento sobre os elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que ocorrem no ambiente, pois elas serão influenciadoras nas estratégias da empresa (CONSENTINO et al, 2011, p.30).

De acordo com Nascimento (2006, Apud TEIXEIRA, 2014), vários são os fatores da crescente atenção que as organizações vêm dando a estratégia empresarial. Dentre elas, as causas que mais se destacam para o aumento do

Planejamento Estratégico nas empresas são: transformações rápidas que ocorrem nos ambientes econômico, social, político e tecnológico. Sendo assim, a organização somente conseguirá se desenvolver e adaptar-se, se conseguir ajustar-se rapidamente a essa conjuntura.

Kotler (2000), alerta que se uma organização desempenha as mesmas atividades que sua concorrência, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia, e sim uma eficácia em termos operacionais. Ou seja, ser operacionalmente excelente não significa que se utiliza uma estratégia robusta. Por isso é necessário um conhecimento das capacidades e fraquezas da organização, assim como a realização de um confronto com as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo mercado. Para isso necessita-se a definição da missão, metas e objetivos para serem alcançados.

Segundo Oliveira (2014), o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

Finalmente o PE se bem aplicado, pode tornar a empresa mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações (FERREIRA et al., 2005).

Segundo Matos (1999), o PE possui cinco características fundamentais:

- 1) Possui relação com a adaptação da organização a um ambiente variável: Por se defrontar com a incerteza do ambiente externo tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em um conjunto de informações concretas. Transmite uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão localizadas do lado de fora da organização.
- 2) É direcionado para o futuro: Seu objetivo é o longo prazo. Durante a trajetória do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam despertar para um desejado lugar no futuro.



- 3) É compreensivo: Ele envolve a organização como uma totalidade, englobando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos de todas as capacidades e competências da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.
- 4) É um processo de fechamento de acordo: Devido à variedade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer uma forma de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa atingir seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação total e irrestrita para que o P.E possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
- 5) É uma forma de aprendizagem organizacional: Por estar inclinado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento estabelece uma tentativa constante de assimilar e adequar-se a um ambiente complexo, competitivo e predisposto a mudanças.

É perceptível que toda e qualquer organização possui uma forma de estabelecer as ações e decisões estratégicas, mesmo que não de maneira formal, mas quando o processo possui uma estrutura apresenta metodologias diferentes, mas que tem como base grandes aspectos que podem ser considerados comuns.

Por via de regra, a elaboração do planejamento estratégico envolve identificar ameaças e oportunidades, avaliar pontos fortes e fracos da organização e análise da sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades disponibilizadas pelo ambiente externo, assim como de enfrentar as ameaças. Envolve também, deixar em evidência os objetivos e metas a serem atingidos, incluindo as formas de desenvolver as ações necessárias para a concretização do processo (OLIVEIRA, 2007).

Bateman e Snell (2009) estabelecem seis passos para a criação do planejamento estratégico:

- a) Criação da missão, visão e objetivos;
- b) Análise de oportunidades externas e ameaças;
- c) Análise das forças e fraquezas internas;
- d) Análise *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT) e formulação de estratégia;
- e) Implementação da Estratégia Organizacional; e
- f) Controle estratégico.

De acordo com Certo (2003), a criação do planejamento estratégico consiste também em seis etapas:

- a) Estabelecer os objetivos organizacionais;
- b) Enumerar maneiras alternativas de atingir os objetivos;
- c) Criar premissas sobre quais cada alternativa se baseia;
- d) Definir a melhor alternativa para o atingimento dos objetivos;
- e) Desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida; e
- f) Colocar os planos em ação.

Mesmo que varie a forma de criar o planejamento estratégico, Alday (2000) propõe um modelo para a sua realização consistente de cinco etapas:

- a) Estudo do ambiente;
- b) Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional;
- c) Elaboração de uma Estratégia Organizacional;
- d) Implementação da Estratégia Organizacional; e
- e) Controle estratégico;

Contudo, as metodologias para elaboração do PE apresentadas pelos autores possuem aspectos similares, tendo como base a mesma sequência lógica, a qual será analisada a seguir:

## Etapa 1: Determinação da diretriz organizacional

Nesta etapa do planejamento estratégico são determinadas as diretrizes da organização. Kotler (2012), analisando a cultura de algumas empresas verificou que elas possuem uma particularidade em comum que são os seus três pilares de sustentação: missão, visão e valores.

### a) Missão

De acordo com Oliveira (1993), a missão organizacional é o motivo principal pelo qual a empresa existe, não se limitando ao campo de atuação dela. Certo e Peter (1993) ratificam essa visão de Oliveira e a complementam afirmando contém na missão algumas informações da organização, tais como produtos, serviços, clientes e valores que ela possui.

Definir a missão significa “estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio, o que faz e de que forma atua nesse negócio ou seja, como faz”. A missão deve ser simples, curta extremamente objetiva. Ademais, deve haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos (BRONDANI, BARBOSA, 2004).

Chiavenato (2004) considera importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se o administrador não sabe por que ela existe e para onde ela pretende ir, ele jamais saberá dizer qual o melhor caminho a seguir.

Deste modo, a elaboração da missão exige maior nível de criatividade e atenção do executivo, pois vai delinear os grandes rumos da organização. É importante salientar que a missão da empresa remete a determinadas ações e comprometimentos decorrentes de sua formulação. Portanto, definir uma missão apenas para deixá-la no papel ou *website* da empresa, é perda de tempo.

### b) Visão

A visão deve ser declarada de uma forma simples, objetiva e concisa, que compreenda temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição.

Ramos (2016), a visão é algo responsável por dar um norte para a organização. É um acumulado de convicções que direcionam sua trajetória. Em resumo, a visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

Chiavenato e Sapiro (2003) entendem a visão organizacional como a materialização dos desejos da empresa para o futuro. Para os autores, é um processo muito mais subjetivo e emotivo, visto que quando se define a visão da empresa, se reconhece o propósito da organização, ou seja, é a explicação do motivo que as pessoas se dedicam para o sucesso da empresa em que trabalham.

### c) Valores

Os valores, de acordo com Pinto (2007, apud Pereira 2009), têm de estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica. Pois, segundo Pinto (2007, apud Pereira 2009), a contradição entre os valores declarados e a prática organizacional podem ter impactos negativos muito fortes.

Os valores são representações das crenças, princípios e questões éticas da organização. De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), os valores servem como balizadores para as decisões e comportamentos da empresa para o cumprimento da sua missão.

Portanto, valores podem ser definidos como princípios que acabam por ser um guia para a vida de uma organização.

### Etapa 2: Análise do ambiente (Externo e Interno)

O conjunto de todos os fatores internos e externos que possam afetar a capacidade de atingir os objetivos da organização é denominado ambiente organizacional (CERTO; PETER, 1993).

A análise externa visa estabelecer uma relação da empresa e seu ambiente, analisando as ameaças e oportunidades e sua atual posição no mercado

(OLIVEIRA, 2007). Para isso, é necessário que a empresa saiba usufruir destas oportunidades, evitando as ameaças ao seu ambiente.

Para Stoner e Freeman (1999), o ambiente externo é formado por todos os elementos que, mesmo estando fora de uma organização, podem ser relevantes para qualquer tipo de procedimento, abrangendo os elementos de ação direta e indireta. O autor ainda afirma que a globalização dos negócios é uma das grandes modificações com mais importância para o ambiente externo, pois produz efeitos consideráveis no ambiente de forma direta ou indireta.

A análise interna tem como objetivo evidenciar as deficiências e qualidades de uma empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da mesma devem ser determinados diante da sua atual posição, de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercado. (OLIVEIRA, 2007).

Para essa análise, há diversas ferramentas existentes que facilitam o diagnóstico desses pontos. Cinco Forças de Porter (ambiente externo) e Matriz SWOT (ambiente interno e externo).

### Etapa 3: Criação de uma Estratégia Organizacional

Após a análise dos ambientes externos, ambientes internos e de uma fase de objetivando um melhor autoconhecimento da empresa, Alday (2000) propõe que o próximo passo no processo do planejamento estratégico seja desenvolver sua estratégia organizacional.

Ainda de acordo com Alday (2000), essa etapa é o desenvolvimento de um conjunto de estratégias para o atingimento dos objetivos da organização. Nessa etapa, são formuladas diversas estratégias, projetados os seus desdobramentos e selecionadas aquelas que resultem na conquista das metas da empresa.

Porter (1991) criou algumas ações a fim de apresentar soluções para as cinco forças competitivas. Assim, ele identificou três estratégias competitivas genéricas que podem ser utilizadas pelas empresas para conseguir uma ótima posição no mercado em um longo prazo. A primeira delas é denominada estratégia de liderança em custo na qual a empresa que opta por esta estratégia, deve produzir em grande volume para minimizar gastos de todo o processo de fabricação,

divulgação e distribuição do produto, tendo como principal atrativo o preço. Porter sugeriu a diferenciação como uma alternativa à liderança de custos que faz com que a empresa tenha obrigação de investir na imagem da empresa e marca a fim de realizar uma grande diferenciação do seu produto ou serviço diante dos concorrentes. Para isso, a pesquisa de mercado é essencial, bem como uma distribuição diferenciada dos produtos oferecidos. E por fim temos a estratégia do Enfoque, que direciona seus esforços para um nicho bem mais específico de atuação, oferecendo produtos e serviços estritamente destinados àqueles clientes inclusos em seu nicho de atuação, não buscando atingir outros nichos, mas sim se especializar e comprovar sua superioridade em fornecimento frente a outras empresas optantes por estratégias de custos e diferenciação.

#### Etapa 4: Implementação da Estratégia Organizacional

Naturalmente, apenas estabelecer objetivos estratégicos não é o suficiente, deverá haver uma forma prática de alcançá-los, estimulando os talentos e habilidades dos empregados da empresa. Portanto, uma forma de pensar sobre estratégia competitiva é como se fosse uma “estória” coerente e competitiva que motive os empregados a procurar alcançar os objetivos da empresa. Nesse sentido, uma estratégia define o lugar que a organização ocupa no ambiente competitivo e a forma pela qual ela irá melhorar essa posição em relação aos seus concorrentes (McGee; Prusak, 1994).

Como em qualquer plano, a formulação de estratégias apropriadas não é o que vai propiciar o sucesso da organização, os administradores estratégicos devem garantir que essas estratégias sejam implementadas de maneira eficiente e eficaz.

A etapa seguinte da elaboração das estratégias é a implementação delas. Essa é considerada por Fischmann (1987) como a etapa mais delicada do processo da elaboração do planejamento estratégico, posto que é nessa etapa onde se operacionaliza e implementa o planejamento estratégico de fato. Logo, é nessa etapa em que os estudos, análises e projeções saem do papel e se materializam em ações e mudanças tangíveis.

De acordo com Alday (2000), a relevância dessa etapa também se deve ao simples fato de que se as estratégias elaboradas com base nas etapas anteriores não forem implementadas, os benefícios da realização de um planejamento organizacional não serão colhidos.

### 2.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Porter, em 1979, estabeleceu o modelo das Cinco Forças. São elas: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e a ameaça de produtos substitutos. Com base nessa análise, é possível ter uma boa visão geral do ambiente externo da organização. No ambiente externo existem forças que necessitam de uma análise criteriosa, pois podem afetar a empresa dependendo do ambiente onde está inserida.

Segundo Barney e Hesterly (2007) a rivalidade ameaça as empresas, diminuindo seus lucros. Altos níveis de rivalidade em um setor são indicados por ações como cortes frequentes de preços, introdução com mais frequência de novos produtos, publicidade acirradas e ações e reações rápidas de competitividade.

Segundo Zenone (2007) a concorrência entre as empresas, é decorrente também de um processo interativo entre os seguintes fatores: ausência de diferenciação dos produtos e serviços ou custos de mudanças; divergência entre os concorrentes; interesses estratégicos e barreiras de saídas elevadas.

Novos concorrentes apenas entrarão no mercado dependendo das barreiras existentes e da capacidade de reação das empresas que já estão presentes. As barreiras são elementos que impactam de forma negativa o surgimento de novas empresas.

De acordo com Zenone (2007) a entrada de novas empresas em busca de uma nova fatia do mercado está relacionada aos níveis existentes de barreiras, ou seja, as empresas que entram na competição possuem pontos fortes e fracos, trazendo consigo novas competências e vontade de ganhar mais parcelas do mercado, e em muitos casos a empresa acaba por descobrir oportunidade nunca vista pelos seus concorrentes.

Estar vinculado a somente alguns fornecedores é complicado para qualquer empresa, porque, nesse cenário, os fornecedores acabam por decidir o custo e a entrega dos produtos, assim como a qualidade deles. Além disso, o fornecedor pode começar a vender para um concorrente, o que é prejudicial para a sua empresa.

Para Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) o equilíbrio de poder de barganha entre os membros de uma indústria, seus fornecedores e seus consumidores pode afetar significativamente o nível de competitividade vivido por todos. Os fornecedores costumam ter mais poder de barganha quando: está mais concentrado nos compradores; os custos de mudança de fornecedores são altos e quando as ofertas de fornecedores são altamente diferenciadas.

O poder de barganha dos clientes é a capacidade que os clientes possuem junto as empresas do setor. Ou seja, essa força de Porter tem relação com a decisão de compra do consumidor, que leva em conta os atributos do produto, principalmente aqueles relacionados à qualidade e ao preço.

Para Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) os compradores e consumidores do resultado de uma indústria também exercem pressões que podem afetar o grau de concorrência, os compradores tendem a serem mais poderosos na cadeia de abastecimento quando: eles são mais concentrados do que os vendedores; estão disponíveis fontes alternativas de abastecimento; e quando os custos de mudanças para o comprador são baixos.

Segundo Rodermel, Schimidt e Stadler (2012) os produtos substitutos além de colocarem os preços dos outros produtos para baixo, diminuem a força de riqueza de uma empresa, pois está atrelada ao desempenho do seu produto.

São produtos de concorrentes porém não exatamente iguais, mas atendem a uma necessidade similar dos consumidores. Analisar esse produto é importante para verificar as ameaças que ele representa.

## 2.4 MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT, sendo SWOT um acrônimo de Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), pode ser dividida em duas partes: ambiente interno e externo. De acordo com Oliveira



(1993), as forças e as fraquezas são referentes ao ambiente interno da organização, as quais a empresa possui capacidade de controlar, enquanto que as oportunidades e ameaças se referem ao ambiente externo, por conseguinte, fora do controle da organização.

Através da análise do ambiente externo e interno pode-se obter a matriz SWOT. A técnica recebeu esse nome a partir das iniciais em inglês das palavras strengths, weaknesses, opportunities e threats que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Para Peci e Sobral (2013) a análise SWOT é uma ferramenta gerencial que auxilia no processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização. A visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças permite caracterizar um conjunto de medidas estratégicas, possibilitando assim explorar as oportunidades e diminuir o impacto das ameaças.

Na imagem abaixo podemos exemplificar a Matriz Swot:

**Figura 1 – Matriz SWOT**

	Pontos fortes	Pontos fracos
Interno (organização)	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weakness)
Externo (ambiente)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Fonte: <http://www.eumaster.com.br/analise-swt/> (2017).

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentadas as metodologias de abordagem, de natureza e de objetivo de pesquisa e de procedimentos de coleta e de análise de dados utilizadas ao longo do presente trabalho.

#### 3.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Todo trabalho científico deve pressupor uma metodologia que dê sustentação ao tema abordado, de modo que os objetivos delimitados possam ser alcançados. Segundo Andrade (1993), compreende-se por metodologia "o conjunto de métodos ou caminhos que serão percorridos na busca do conhecimento". Refere-se aos procedimentos para coleta, análise e interpretação dos dados.

Segundo Rosa e Arnoldi (2006) e Luna (1988) pesquisa é “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o e relação ao que já se sabe”.

Para atingir os resultados deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa semi-estruturada com o dono do estabelecimento (qualitativa) e uma pesquisa por amostragem com os clientes (quantitativa).

Em uma pesquisa, o embasamento para a realização dela é a coleta de informações bibliográficas. Após esse levantamento de dados, a observação serve como instrumento para testar essas primeiras informações levantadas e para o levantamento de novas informações. Após a utilização destes instrumentos, a entrevista possibilita a coleta de dados que não são possíveis de serem observados apenas pelas outras técnicas. A pesquisa bibliográfica possibilitará a busca de referências publicadas, analisadas e discutidas através de diversos autores, fornecendo conhecimentos teóricos ao pesquisador e leitor, além de possibilitar uma visão mais ampla sobre os assuntos abordados.

A pesquisa semi-estruturada teve como objetivo obter informações sobre a visão que o gestor possui da empresa, tanto do ambiente interno quanto externo. Ela possuiu estruturação prévia do que deveria ser abordado, mas permitindo ao

entrevistado uma liberdade maior para que fosse discorrido além das perguntas propostas.

A pesquisa por amostragem teve como propósito a definição de um padrão observado, para assim poder realizar o estudo desta amostra. A amostragem utilizada foi a amostragem não probabilística e quando realizado o estudo com os clientes da empresa de maneira quantitativa se obteve dados de uma forma intencional, sendo entrevistados todos os clientes que visitarem a empresa nos dias 20/02/2018 a 24/02/2018 através da utilização de um formulário com questões pré-elaboradas. Tais dados foram submetidos a análises e estatísticas formais e avaliados quantitativamente.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA, POPULAÇÃO-ALVO E PLANO DE COLETA DOS DADOS

O presente trabalho teve como objetivo propor uma estrutura de Planejamento Estratégico para a empresa A Casa da Ração, deste modo, não foi aplicado somente a uma área específica da empresa, mas sim a pesquisa contemplou toda a organização, ou seja, seus clientes e o gestor. O autor além de obter informações do ambiente organizacional durante o desenvolvimento do trabalho, também aplicou uma pesquisa semi-estruturada e uma pesquisa por amostra com clientes para identificar os aspectos gerais da organização.

Portanto, a entrevista semi-estruturada foi aplicada com o gestor através de uma entrevista presencial em 26/02/2018. A coleta de dados por amostragem foi realizada com os clientes que frequentaram o estabelecimento em um período de 20/02/2018 a 24/02/2018, para de identificar o grau de satisfação do clientes utilizando um questionário como instrumento de coleta de dados na modalidade presencial.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa semi-estruturada com o gestor foi utilizada para a auxílio na definição da visão, missão e valores da empresa e também auxiliou na análise do ambiente externo e interno da organização.

Os dados coletados através do questionário com clientes foram tabulados através do Microsoft Excel, onde resultaram em Tabelas e Gráficos, nos quais analisados, interpretados e avaliados tendo em vista a satisfação dos clientes, a caracterização da empresa e a identificação das necessidades.

A pesquisa bibliográfica contribuiu para o suporte na identificação do melhor modelo estratégico para o cenário atual da empresa, visando oferecer uma estrutura de planejamento estratégico que mobilize seus recursos a fim de alcançar os objetivos da organização.

Em síntese, os seguintes passos foram realizados no decorrer deste trabalho:

- 1) Entrevista com o gestor, seção 4.1
- 2) Entrevista com clientes, seção 4.2
- 3) Planejamento estratégico, seção 4.3
- 4) Considerações finais, seção 5

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção é apresentada uma análise da entrevista semi-estruturada com o gestor da empresa e uma análise da coleta de dados realizada com os clientes do estabelecimento.

### 4.1 ENTREVISTA COM O GESTOR

A análise a seguir é composta da entrevista semi-estruturada realizada com o gestor Everton Luís Marnatti Machado sendo analisada através da transcrição das respostas sobre a percepção do negócio pela sua ótica.

Na entrevista com o gestor foram abordados temas sobre informações pessoais básicas do gestor, dados sobre a empresa, percepções do gestor quanto a fornecedores, clientes e concorrentes, pontos fracos e fortes da empresa, fatores externos e internos do estabelecimento.

Foi questionado ao gestor primeiramente sua formação, idade, tempo de atuação no negócio, no setor e motivo de ter ingressado no ramo.

O gestor informou que possui cinquenta anos, escolaridade de formação básica (segundo grau completo). Sua empresa foi fundada há 4 anos, tempo na qual ele está no ramo agropecuário e que a razão de ter ingressado no segmento foi o desejo de empreender juntamente com a vontade de mudar de profissão, além de atender uma demanda do bairro, percebida em conversas informais, na época de abertura do negócio.

Questionou-se ao gestor o público alvo Da Casa da Ração, valores importantes que ele considera para uma empresa e o quão ele considera necessário um planejamento estratégico para seu estabelecimento.

O público alvo, segundo gestor são donos de animais de estimação sem definição de faixa etária e que residem próximo ao estabelecimento. O gestor considera honestidade, transparência e confiabilidade valores primordiais para uma empresa. Ele considera importante a elaboração de um planejamento estratégico para sua empresa, pois no seu entender a empresa precisa organizar-se melhor para que possa crescer com mais rentabilidade.

Perguntou-se à gestor se ele crê que mudanças internas possam colaborar para os objetivos que ele possui para seu negócio, se ele identifica que sua empresa possa se expandir a ponto de ter filiais e quais ações ele julga necessárias para expansão da organização.

O gestor acredita que sim, mudanças internas podem colaborar para os objetivos que ele possui para seu negócio, pois essas mudanças sendo elas positivas irão lhe auxiliar na melhor organização de seu negócio no que tange rentabilidade e estabilização no mercado. Neste ponto ele identifica uma oportunidade que é a de realizar cursos no Sebrae para micro empreendedores, cursos que vão desde a gestão de estoque à fluxo de caixa. Não é de interesse do gestor, no atual momento, expandir para filiais, ele acredita que o momento é solidificação e consolidação mercadológica, ele crê que no momento seu principal foco é ter um estabelecimento muito bem organizado com estratégias de vendas e rentabilidade.

Foi abordado durante a entrevista quais produtos e serviços A Casa da Ração oferece a seus clientes, como se dá a distribuição dos mesmos dentro do estabelecimento e quais são seus fornecedores.

Os principais produtos oferecidos segundo o gestor são rações para diversas espécies de animais de estimação, remédios autorizados pela vigilância sanitária, petiscos e acessórios para pets. Os produtos ficam dispostos em tulhas, baldes, prateleiras e balcões. Seus fornecedores são empresas especializadas em vendas em grandes quantidades de ração, distribuidoras de medicamentos e atacados de acessórios pets. O gestor nos informa ao responder esta questão que acredita obter os menores preços e melhores condições de pagamento por ter um ótimo relacionamento com seus fornecedores.

Em dado momento da entrevista foi questionado ao gestor sobre seus concorrentes, se ele teria a ciência de quais são, como ele se protege dos mesmos, seu diferencial, como ele os enfrenta e pontos fortes e fracos frente aos concorrentes.

O gestor esclarece que ele conhece seus concorrentes, são mini mercados da região que acabam comercializando rações mesmo sem autorização para essa atividade, além de duas agropecuárias, uma delas dentro do próprio bairro e a outra

próxima ao bairro. Há também na região um supermercado pertencente à uma grande rede o que facilita o poder de barganha com os fornecedores e assim praticam preços mais baixos na venda de ração.

O gestor informou ainda que ele se protege dos concorrentes tendo como diferencial seu atendimento individualizado, atendimento que ele chama de personalizado, pois ele acaba criando um laço de amizade com seus clientes, cujo feedback positivo, não é recebido por eles nos concorrentes. Outro ponto que o gestor mostra como diferencial e proteção perante os concorrentes é o conhecimento técnico que ele possui por ter realizado alguns cursos básicos sobre alimentação de animais de estimação, isso o aproxima ainda mais de seus clientes os ajudando a adquirir a melhor opção de ração para seu animal de estimação. Outro quesito que o diferencia dos concorrentes é fato de ter uma página da Casa da Ração na rede social Facebook e atendimento via Whatsapp para receber encomendas e prestar atendimento. Após realizada as encomendas, o gestor agenda um horário com o cliente para que ele mesmo realize a entrega, outro ponto forte perante a concorrência.

Como pontos fracos perante aos concorrentes o gestor destaca os mini mercados do bairro que comercializam sem autorização e o maior poder de barganha com fornecedores; que supermercado do bairro possui pois pertence a uma grande rede.

Quando questionado sobre ameaças externas ao seu negócio o gestor destaca as tributações que o micro empreendedor é submetido e que em momentos de crise econômica do país ele tem a percepção de diminuição da demanda. Sobre um ponto de oportunidade de seu negócio o gestor nos reporta o desejo de possuir gestão que seja mais profissionalizada e não apenas baseada em suas percepções e convicções, tanto que ele identifica este trabalho com uma oportunidade "externa" que traria melhorias internas para sua organização, seja em controle financeiro e gestão dos estoques de seu estabelecimento.

Para finalizar o gestor menciona que seria um fator externo de ameaça para sua empresa, a abertura de novos estabelecimentos com o mesmo propósito da Casa da Ração no mesmo bairro em que ela está localizada.

## 4.2 ENTREVISTA COM CLIENTES

Para obtermos um maior conhecimento do estabelecimento em estudo e conhecimento das características de seus clientes foi realizada uma pesquisa por amostragem não probabilística com quarenta e nove clientes entre 20/02/2018 e 24/02/2018.

A análise é composta pelos resultados obtidos através do questionário apresentado no apêndice I aplicado aos clientes da Casa da ração. A análise foi realizada através de respostas que após tabuladas e estruturadas em gráficos, foi possível identificar o grau de satisfação dos clientes sobre o atendimento e produtos oferecidos pela Casa da ração e a caracterização do perfil do cliente possibilitando traçar estratégias futuras de vendas.

### 4.2.1 Grau de satisfação dos clientes

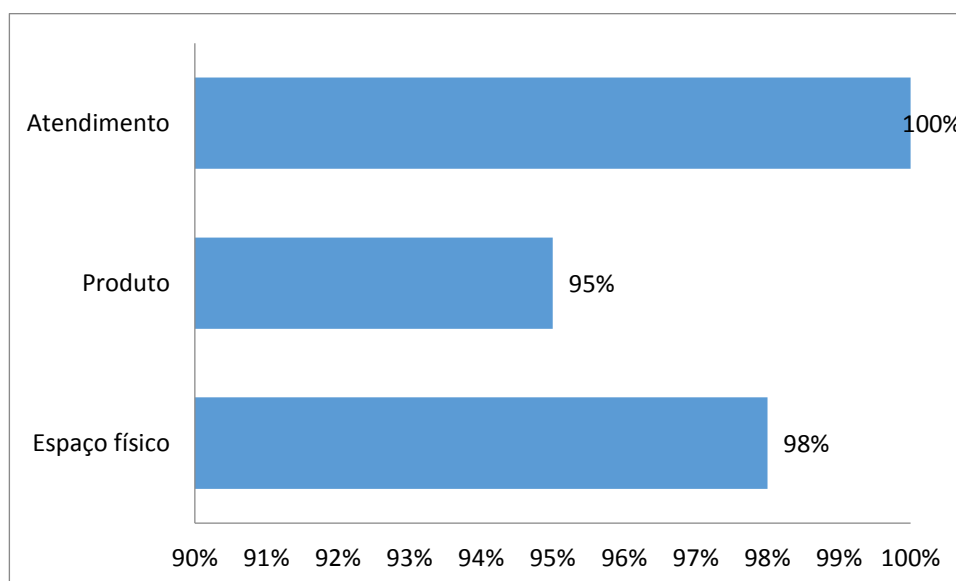
Com base nos aspectos abordados na primeira parte do questionário com clientes, os tópicos abordados foram agrupados em três grandes grupos: atendimento (tempo de atendimento, qualidade do atendimento e conhecimento técnico do vendedor/gestor), produto (variedade de produtos, atendimento das necessidades e qualidade dos produtos) e por fim espaço físico (exposição dos produtos, limpeza da loja e localização da loja).



**Tabela 1 – Satisfação dos clientes**

Assunto	Bom	Regular	Ruim
Tempo de atendimento	100%	0%	0%
Qualidade do atendimento	100%	0%	0%
Conhecimento técnico do vendedor/gestor	100%	0%	0%
Variedade de produtos	89%	11%	0%
Atende as suas necessidades	96%	4%	0%
Qualidade dos produtos	100%	0%	0%
Exposição dos produtos	94%	6%	0%
Limpeza da loja	100%	0%	0%
Localização da loja	100%	0%	0%

Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes

**Figura 2 – Percentual de satisfação de clientes**

Fonte: Pesquisa de satisfação com os clientes

Analisando a Tabela 1 e figura 2 é possível identificarmos como os clientes da Casa da Ração consideram a empresa sob os assuntos abordados no questionário de satisfação. Percebemos que no que tange o atendimento foi obtido 100% de satisfação, em produto 95% e espaço físico 98%.

Com os resultados obtidos no grupo atendimento, nota-se que a Casa da Ração possui excelência, portanto é uma área da empresa em que se deve continuar com esta forma de atendimento, sendo assim é um diferencial do estabelecimento, o que já havia sido mencionado pelo gestor e se confirma na pesquisa com os clientes.

No grupo produto temos como composição: variedade de produtos, atendimento de necessidades e qualidade dos produtos. Neste grupo foi obtido o menor percentual de satisfação entre os grupos, 95% e, portanto é uma área que deve ter uma atenção aos aspectos que reduziram o percentual do grupo, neste caso a variedade de produtos e o atendimento das necessidades. Kotler (2005) define produto como tudo aquilo que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo (serviços, bens físicos, eventos, informações e ideias). O grau de qualidade, a aparência física do produto, a embalagem e o rótulo tem o poder de agregar valor e influenciar a compra, assim como a adaptação do produto às necessidades específicas do comprador.

O grupo espaço físico é composto por: exposição dos produtos, limpeza da loja e localização do estabelecimento. Neste grupo foi obtido 98% de satisfação, porém é notada uma oportunidade de melhoria na exposição dos produtos da loja.

#### **4.2.2 Caracterização do perfil dos clientes da Casa da ração**

Conforme a Tabela 3, o principal motivo dos clientes frequentarem a casa da ração é pelo atendimento e este dado é uma confirmação das informações prestadas pelo gestor no qual busca se diferenciar frente aos concorrentes prestando um atendimento diferenciado para a fidelização de seus clientes. Outro ponto que podemos destacar é fato de uma pequena parcela frequentar o estabelecimento pelo preço, isto realmente nos mostra que os clientes são sensíveis a atendimento e qualidade do produto.

Vale ainda destacar que uma parcela mínima frequenta por indicação, o que nos leva a uma oportunidade de melhoria para que clientes assíduos que frequentam por atendimento e qualidade do produto indiquem clientes.

**Tabela 2 - razão de frequentar o estabelecimento**

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Próximo de casa	11	22%
Qualidade do produto	10	20%
Preço	7	14%
Indicação	2	4%
Cliente antigo	5	10%
Atendimento	14	29%
TOTAL	49	100%

Fonte: Pesquisa de satisfação com os clientes

Na segunda questão foi aberta a possibilidade de ser respondida na modalidade de múltipla escolha, ou seja, estava aberto ao entrevistado marcar mais de uma opção para que pudéssemos verificar quais produtos são consumidos pelos clientes da Casa da ração, portanto alguns entrevistados adquirem mais de uma categoria de produto. Percebeu-se na tabela 4 que o principal produto demandado pelos clientes é a Ração animal comparado as demais soluções para os animais de estimação. Neste quesito é possível verificar uma oportunidade de melhoria para que os clientes demandem petiscos e acessórios para seus pets.

**Tabela 3 - Produtos consumidos pelos clientes**

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ração animal	46	94%
Medicamentos	6	12%
acessórios	2	4%
petiscos	2	4%
outros	2	4%

Fonte: Pesquisa de satisfação com os clientes

Na Tabela 5, é notado que a frequência de visita a casa da ração mais ocorrida é semanal e se somarmos as frequências relativas das alternativas todos os dias e duas a três vezes na semana, percebe-se que 57% dos clientes frequentam no mínimo uma vez na semana o estabelecimento. Uma grande parcela de clientes, 31% , frequenta A Casa da ração duas vezes ao mês, o que nos permite relacionar a uma oportunidade verificada na Tabela 4, tomando ações que permitam aos consumidores adquirir um maior volume de acessórios e petiscos aumentando assim a incidência de visitas ao estabelecimento dentro do mês.

**Tabela 4 - Frequência de visitas a Casa da ração**

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Todos os dias	1	2%
Duas a três vezes na semana	7	14%
Uma vez na semana	20	41%
Uma vez a cada duas semanas	15	31%
Uma vez por mês	6	12%
TOTAL	49	100%

Fonte: Pesquisa de satisfação com os clientes

Quando questionado sobre a quantia que dispendem a cada vinda à Casa da ração foi obtido como resultado, conforme tabela 6, um resultado em que mais da metade dos clientes gasta até R\$ 10,00 o que novamente nos permite uma oportunidade de melhoria relacionadas as análises realizadas das Tabelas 4 e 5.

**Tabela 5 - Quantia gasta pelos clientes**

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até R\$ 10,00	27	55%
Entre R\$ 10,01 e R\$ 30,00	19	39%
Entre R\$ 30,01 e R\$ 100,00	3	6%
Mais de R\$ 100,00	0	0%
TOTAL	49	100%

Fonte: Pesquisa de satisfação com os clientes

Na quinta questão houve a possibilidade de respostas de múltipla escolha, ou seja, estava aberto ao entrevistado marcar mais de uma opção para que pudesse ser compreendido mais profundamente os perfis dos clientes, portanto determinados entrevistados possuem mais de um animal de estimação. Na Tabela 7 podemos compreender que a grande maioria dos clientes possuem cães, seguido por gatos e passarinhos. Portanto é notável que a maior parte dos investimentos na organização necessitam ser alocados para atender a necessidade dos clientes que possuam estes animais de estimação.

**Tabela 6 - Quais animais possui**

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Cão	34	69%
Gato	19	39%
Passarinho	16	33%
Peixe/tartaruga	1	2%
Outro	1	2%

Fonte: Pesquisa de satisfação com os clientes

Na sexta e última questão foi realizada um questionamento sobre a percepção dos clientes com relação à concorrência. Na Tabela 8 constatou-se que os clientes raramente recebem um atendimento de qualidade quando frequentam os concorrentes da Casa da ração, o que nos leva a crer que cada vez mais o gestor precisa continuar se empenhando no atendimento que realiza aos seus clientes, para que este continue sendo sua principal força perante aos concorrentes.

**Tabela 7 - Concorrência realiza atendimento especializado**

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	7	14%
Às vezes	16	33%
Não	26	53%
TOTAL	49	100%

Fonte: Pesquisa de satisfação com os clientes

### 4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção é detalhado o planejamento estratégico proposto neste trabalho para a organização A Casa da ração. Ele tem como objetivo demonstrar os benefícios que o planejamento estratégico pode proporcionar, abordando a necessidade de a empresa gerir eficientemente os negócios e de se desenvolver através de uma tomada de decisão assertiva que suscite os resultados esperados.

O modelo de planejamento estratégico definido para este trabalho tem as seguintes etapas relacionadas abaixo:

- a) Definição das diretrizes organizacionais
- b) Análise do ambiente (interno e externo)
- c) Objetivos e Estratégia Organizacional
- d) Plano de ação

#### 4.3.1 Diretrizes organizacionais

Esta seção possui como objetivo definir as diretrizes organizacionais da empresa, ou seja, elaborar a missão, valores, visão da empresa.

- a) Missão

Para Ramos (2016), a missão é tida como detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa. Na missão tem se acentuado o que a empresa produz sua previsão de conquistas futuras e como ser conhecida pelos clientes.

A missão que norteará a empresa, após realizado todo mapeamento através deste estudo será: *Fornecer aos criadores de animais de estimação a solução completa às suas necessidades por meio de um atendimento de excelência com produtos de alta qualidade com preços competitivos.*

## b) Visão

Freire (1997 apud PRADA, 2009) define que visão representa as intenções e aspirações que uma determinada organização tem sobre o seu futuro, sem uma clarificação de como o atingir. Desta forma, tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.

A visão sintetizada para a organização é: *Ser um estabelecimento consolidado no ramo em que atua, fidelizando seus clientes através do seu serviço confiável e transparente.*

## c) Valores

Ramos (2016) menciona que os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender os objetivos, quanto de atender a necessidades de todos aqueles a sua volta.

Os valores considerados mais importantes para a execução das atividades junto aos clientes e fornecedores: *honestidade, transparência e confiabilidade.*

### **4.3.2 Análise do ambiente (interno e externo)**

Maximiliano (2006) resume que a análise do ambiente interno deve ser uma procura de pontos fracos e fortes em seus recursos, ou seja, nas fontes de desperdícios, nos motivos de insatisfação dos funcionários, nas opiniões dos fornecedores, nas reclamações dos clientes, nas competências que destacam a empresa e com as melhores práticas do mercado.

Para Martins (2012) o objetivo de estudar o ambiente externo é identificar oportunidades e ameaças para a organização, com uma análise nos ambientes macro e micro.

Com a finalidade de analisar o ambiente interno e externo da empresa, definiu-se as seguintes ferramentas: Análise das cinco forças de Porter e Análise de SWOT.

Inicialmente, em relação a rivalidade entre concorrentes, A Casa da Ração têm como competidores os mini mercados do bairro que não possuem autorização para comercializar produtos para animais de estimação e no qual este fato ocorre por falta de fiscalização por parte da prefeitura. Como demais concorrentes ele nos menciona duas agropecuárias, uma delas dentro do bairro e a outra próxima ao bairro. Há também na região um supermercado pertencente à uma grande o que facilita o poder de barganha com os fornecedores e assim praticam preços mais baixos na venda de ração.

A maneira de se proteger que o gestor pratica é o atendimento diferenciado de forma especializada tecnicamente e individualizada, criando laços com os clientes, situação esta que foi percebida com a pesquisa aplicada aos clientes.

Em relação à ameaça de novos entrantes, o aquecimento de mercado e o constante crescimento da economia voltada para produtos para animais de estimação podem acabar estimulando a entrada de novos concorrentes, por ser um dos principais bairros da cidade e com poucas alternativas de compras para esta categoria. Portanto o gestor deve cada vez mais criar alternativas de fidelizar seu cliente.

Em relação ao poder de barganha dos fornecedores, a Casa da Ração possui como fornecedores para rações e medicamentos que estão localizados em Cachoeirinha e para acessórios estão localizados na cidade Porto Alegre, ambos com ótimas condições de negociação e pagamento.

Em relação ao poder de barganha dos clientes, a Casa da Ração tem como compradores um público, que reside na região em se situa o estabelecimento, donos de animais de estimação que buscam um atendimento diferenciado e produtos de qualidade, pontos estes que foram refletidos na pesquisa com clientes.

Finalizando o tema das cinco forças de Porter, temos a ameaça de produtos substitutos que no estudo deste trabalho podemos adaptar este tópico para ameaça de estabelecimentos especializados e neste ponto A Casa da Ração deve ter atenção e dar prioridade a fidelização de seus clientes.



Abordando o tema análise SWOT, para a criação do PE a empresa necessita dispor de muita atenção para o ambiente aonde está inserida analisando quais são suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e desta maneira dando suporte para os tomadores de decisão para que gerenciem sua empresa para que com maior desempenho e competitividade.

Segundo Hunger e Wheelen (2002) a análise da Matriz SWOT pode também ser aplicada para a geração de alternativas estratégicas. A Matriz SWOT mostra como as oportunidades e ameaças externas podem ser ajustadas com as forças e fraquezas internas da empresa.

Portanto, utilizando como base os dados obtidos através da entrevista semi estruturada com o gestor e a pesquisa com clientes, a análise de SWOT que se melhor define o atual cenário da organização A casa da ração é a seguinte:

**Tabela 8 - Matriz SWOT**

	<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Fraquezas (Weakness)</b>
<b>Interno</b>	<p>Ótimo atendimento</p> <p>Espaço físico</p> <p>Qualidade dos produtos</p> <p>Localização</p> <p>Conhecimento técnico</p>	<p>Falta de planejamento</p> <p>Técnicas de gestão</p>
	<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
<b>Externo</b>	<p>Reconhecimento na região</p> <p>Contato direto com clientes</p> <p>Mercado pet em crescimento</p>	<p>Crise econômica</p> <p>Concorrência desleal</p> <p>Carga tributária</p> <p>Novos entrantes</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes: Dentro do ambiente interno, dentre os pontos fortes da empresa se destaca o ótimo atendimento

realizado, isto se deve ao fato do gestor sempre se aproximar do cliente identificando suas necessidades e oferecendo a melhor solução pelo seu conhecimento técnico. Seu carisma junto aos clientes foi percebido no período de aplicação da pesquisa com clientes e foi um feedback informal fornecido por alguns dos clientes pesquisados, isto acaba por se tornar uma vantagem competitiva perante aos concorrentes.

Outro ponto de destaque é o espaço físico do comércio, com todos os produtos bem dispostos, de fácil acesso e ótima visualização para os clientes, ponto este que foi destaque na pesquisa realizada com clientes. Podemos também incluir nesta fortaleza a localização da loja, pois ela se localiza em ponto de grande movimentação de pessoas no bairro, foi visível este feedback fornecido pelos clientes na pesquisa aplicada.

Para finalizarmos a análise das fortalezas temos o item Qualidade dos produtos, visto que esse fator é essencial para que a empresa consiga se manter em alta e tenha diferenciais que agreguem valor a sua empresa. O gestor procura obter os melhores fornecedores para que mantenha a satisfação dos seus clientes, visto que a qualidade da ração para o dono de um animal de estimação é de extrema importância devido ao cuidado que os donos procuram ter com seus pets.

No âmbito das fraquezas, o gestor nos destacou a falta de planejamento e de técnicas de gestão que ele possui. A sua organização não possui processos de tomada de decisão baseados em teorias ou estudos, e sim no conhecimento adquirido no dia a dia, o que acaba ocasionando muitas das vezes um gasto desnecessário com determinada categoria de produtos, para que este ponto seja melhorado Everton demonstra interesse em realizar cursos no Sebrae para micro empreendedores, cursos que vão desde a gestão de estoque à fluxo de caixa, assim como cursos on-line para pequenos empreendedores.

No ambiente externo, podemos considerar como ameaça a possibilidade da crise atual perdurar por muito mais tempo, o impacto no negócio poderá ser de grandes proporções. Isso ocorre, especialmente, devido ao nicho de mercado que a empresa foca, não ser item essencial à vida já que se o cliente está sem condições de adquirir ração ele acaba por fornecer restos de comida ao seu cão ou deixa de adquirir um pote para colocar água e utiliza um pote que tenha em sua residência.

A concorrência acaba sendo desleal no momento em que estabelecimentos não são aptos a comercializar rações e mesmo assim o fazem pela ausência de fiscalização dos órgãos responsáveis. No que tange a carga tributária o gestor não possui ação, para que ele possa ficar dentro da lei é necessário arcar com todas despesas governamentais.

A ameaça de novos entrantes é uma situação que A casa da ração está suscetível devido aos poucos estabelecimentos deste ramo no bairro e para isso cada vez mais o gestor precisa manter o seu atendimento de altíssima qualidade para não perder seus clientes.

Abordando o tema das oportunidades o reconhecimento da organização no bairro em que está situada é perceptível nos feedbacks informais que os clientes forneceram na pesquisa aplicada, fato este que apenas corrobora a qualidade e dedicação do gestor no atendimento, o contato direto com seus clientes e satisfação de suas necessidades.

O crescimento do mercado Pet vem se tornando uma grande característica em nosso país aonde cada vez mais a preocupação com o animal de estimação se torna importante com a mudança demográfica no País que favorece o crescimento do setor, já que existem casais com menos filhos e um aumento considerável na longevidade dos idosos (FECOMERCIO SP , 2016).

Através da matriz SWOT foi possível detectar que a Casa da Ração possui pontos fortes que representam oportunidades e devem ser explorados, porém possui alguns pontos fracos que devem ser monitorados para garantir a consistência para o alcance dos resultados desejados.

### **4.3.3 Objetivos e Estratégia Organizacional**

Para Porter (2004), a estratégia pode ser vista como a forma como a empresa utiliza seus pontos fortes para melhor aproveitar as oportunidades e, também, as ações utilizadas para minimizar os impactos das ameaças sobre os pontos fracos. A partir disto, esse autor sugere que as empresas se valham do

ambiente competitivo e atuem de maneira clara, com objetivos definidos e posições defensáveis.

Os objetivos consistem na definição do ponto em que a empresa deseja alcançar, ou seja, indica qual caminho é necessário dedicar mais seus esforços, que deverão ser de forma mais realista e desafiadora possível, quando referirem-se a lucro e participação de mercado. Desta forma, foi possível a partir da análise SWOT definir seus objetivos como sendo:

- 1) Aprimorar técnicas de gestão do negócio
- 2) Melhoria contínua da qualidade dos produtos
- 3) Buscar continuamente conhecimento técnico
- 4) Fortalecer o relacionamento com clientes
- 5) Manter-se regularizado com órgãos de fiscalização e tributação

Com relação à estratégia genérica a ser adotada, foi definido que essa seria a de foco que é caracterizada pela abordagem de poucos segmentos de um mercado oferecendo produtos e serviços estritamente destinados àqueles clientes inclusos em seu nicho de atuação, não buscando atingir outros nichos, mas sim se especializar e comprovar sua superioridade em fornecimento frente a outras empresas optantes por estratégias de custos e diferenciação.

Como identificado nas análises, observa-se a sinergia existente entre as características observadas no atendimento aos clientes mencionadas pelo gestor e pela percepção dos clientes com relação a este atendimento.

#### **4.3.4 Plano de ação**

De acordo com Las Casas (2001), o plano de ação é um resumo das atividades pretendidas para algum período, sendo um detalhamento do que deve-se fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas.

Portanto, para elaborar o plano de ação será utilizada a matriz 5W2H, que segundo Baggio e Lampert (2010), a técnica 5W2H é uma ferramenta simples e muito utilizada para detalhar processos de planejamento e de execução de

atividades organizacionais. O 5W2H significa: What: o que; Why: por que; How: como; Who: quem; Where: onde; When: quando; e How Much: quanto.

**Tabela 9 - matriz 5W2H**

O que?	Por quê?	Como?	Quem?	Onde?	Quando?	Quanto?
1) Aprimorar técnicas de gestão	Para obter melhores resultados	Realizando treinamentos	Everton Machado (gestor)	Sebrae	jul/18	Valor a ser definido
2) Melhoria contínua da qualidade dos produtos e atendimento	Para Aumentar o valor agregado para os clientes	Compreendendo o cenário da demanda	Everton Machado (gestor)	Na loja (empresa)	nov/18	Valor a ser definido
3) Buscar continuamente conhecimento técnico	Para ofertar a melhor solução aos clientes	Realizando treinamentos	Everton Machado (gestor)	Treinamentos on-line	mar/19	Valor a ser definido
4) Fortalecer o relacionamento com clientes	Para fidelizar o cliente	Criar sistema de bonificação por volume de compras	Everton Machado (gestor)	Na loja (empresa)	jul/18	Valor a ser definido
5) Manter-se regularizado com órgãos de fiscalização e tributação	Para ficar dentro da legislação	Efetuar os devidos pagamentos	Everton Machado (gestor)	Órgãos competentes	jul/18	Valor a ser definido

Fonte: elaborado pelo autor

É importante que os gestores cumpram com as ações descritas no plano, bem como os prazos impostos devem ser respeitados para garantir o sucesso do processo, caso contrário, o planejamento estratégico torna-se uma mera elaboração de planos, frustrando todos aqueles que atuaram em sua elaboração, além de desperdiçar os recursos críticos necessários à sobrevivência da organização. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as empresas que desejarem ter uma vida longa e sucesso no mercado na qual atua, necessitará de planejamento. Planejar significa trabalhar dentro de uma realidade reduzindo-se, assim, as incertezas.

Este trabalho buscou elaborar um planejamento estratégico para um comércio de rações e produtos para animais de estimação. É de conhecimento que objetivos específicos são as etapas necessárias para a elaboração do PE como um todo: estabelecer uma diretriz organizacional para a empresa (elaboração da missão, valores e visão), realizar a análise ambiental (interna e externa) da organização, definir objetivos e metas e propor o desenvolvimento de uma estratégia organizacional para a empresa.

A seção de referencial teórico buscou sustentar a pesquisa e a elaboração do planejamento estratégico para A Casa da Ração. O desenvolvimento de um planejamento estratégico, especialmente para pequenas empresas, é uma atividade que, não raramente, acaba sendo adiada indefinitivamente. Em empresas de pequeno porte e tão centralizadas como A Casa da Ração onde o proprietário está envolvido em tantas atividades, é extremamente difícil conseguir transferir essas atividades para planejar. Em grande parte das pequenas empresas, além da grande quantidade de atividades que os donos possuem, falta o conhecimento técnico de como realizar um planejamento estratégico. Esse estudo possibilitou ao pesquisador praticar parte do que foi estudado durante sua graduação ao mesmo tempo em que permitiu que um administrador sem o conhecimento teórico se aproximasse das práticas acadêmicas e desmistificar a ciência da Administração.

A realização do PE permitirá que a empresa tenha um direcionamento para o seu futuro ao mesmo tempo em que proporcionou uma grande reflexão sobre seu histórico, suas práticas, concorrência, mercado e relacionamento com clientes. O retorno do proprietário sobre o processo de realizar o planejamento estratégico foi muito positivo, pois permitiu unir o conhecimento teórico do pesquisador com o conhecimento que o gestor possui decorrente da prática e de estar inserido no meio há alguns anos.

Este trabalho destaca-se por focar em uma pequena empresa, pois são elas que muitas vezes mais precisam desse apoio tanto teórico sobre o planejamento estratégico como prático.

Fundamentado no fato de que um planejamento estratégico sólido e bem estruturado proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção que uma organização deve seguir e que contribui para o atingimento dos objetivos da organização, espera-se que com o plano de ação proposto neste trabalho e com objetivos definidos após a análise SWOT sirvam de apoio à tomada de decisão na empresa alvo, visando contribuir para sua consolidação, observando as ameaças e posterior expansão do negócio.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, R. R. **Planejamento estratégico em uma cabanha de criação de cavalo crioulo**. Porto Alegre: UFRGS, 2017

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica**. 9 Rev. FAE. Curitiba, v. 3, n. 2, 2000.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.  
BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 1993.

BAGGIO, Adelar F. LAMPERT, Amauri L. **Planejamento Organizacional**. Ijuí, Editora Unijuí, 2010.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASÍLIA. Heitor Cova Gama. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivências das empresas no Brasil**: Coleção de estudos e pesquisas. 2013. Elaborada pela Unidade de gestão estratégica. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2017.

BRASÍLIA. Ricardo Simonsen. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**: Participação das MPE no PIB. 2014. Executada por Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Estudos e](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e)



Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf>. Acesso em: 16 set. 2017.

BRITO, F. F. S; PERIM, M. L. S; JUNIOR, E. R. **Plano estratégico para supermercados**: Um estudo de caso da empresa Mercantil Extra com utilização da Matriz SWOT. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010, [s. L.]. Congresso virtual Brasileiro. [s. L.]: Convibra, 2010. p. 1 - 17. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=1339>>. Acesso em: 17 set. 2017.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C., KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, S. S. e PETER, J. P. Administração Estratégica: **Planejamento e Implementação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO I, SAPIROA. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teorias, processo e práticas**. São Paulo: Monole, 2014.

CONSENTINO, D. V; CARVALHO, D. S; SOUZA, M. F. P; ALVES, R. F. **Planejamento estratégico voltado para o desenvolvimento e gestão de uma empresa**. Lins: UNISALESIANO, 2011

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, M. A. D. et al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, jan./jun. 2005. Disponível: <[www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&](http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&)> Acesso em 08 nov. 2017

FILHO, C. F. S. **Estratégias Competitivas: um estudo da comercialização de hortgrajeiros**. In: XVII Congresso Latino Americano de Estratégia. Itapema, 2004.

FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de Estratégias: Identificação e Análise de Problemas**. Tese (Livre Docência). São Paulo: FEA – USP, 1987.

HOOLEY, G; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2011.

HUNGER. J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas**; revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, D. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

LEPPER, P. G. **Proposta de um modelo de planejamento estratégico para empresa Global Eletronics**. Guaíba: ULBRA, 2016

LUECKE, R. **Ferramentas para empreendedores**: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

LUNA, S. V. de. **O falso conflito entre tendências metodológicas**. Temas em debate. São Paulo: PUC, UNICAMP, 1988.

MARTINS, Tomas Sparano. **Incrementando a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

MAXIMILIANO, Antônio Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMILIANO, A. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTGOMERY, C. A. and M. E. PORTER. **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.

NETO, S. P. ; SALES, A. H. L. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Anais do ENANPAD – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na Administração Estratégico: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, prática**. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

PECI, F; SOBRAL, A. **Administração: teoria, prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PEREIRA, J. L. S. **Contributo para a concepção de um balanced scorecard num equipamento de uma organização sem fins lucrativos**. Lisboa: ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADA, Vânia Rute Ferreira. **Gestão Estratégica – Um caso de Sucesso na Indústria Química**. Lisboa: ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa, 2009.

RAMOS, Rogerio. **Missão, Visão e Valores: os princípios essenciais**. Disponível em: < [https://www.infoescola.com/administracao/\\_missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/](https://www.infoescola.com/administracao/_missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/) . Acesso em 08 nov. 2017.

ROCHA, A; CHRISTENSEN, C. H. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995

RODERMEL, P. M; SCHIMIDT, M. C; STADLER, A. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

ROSA, M. V. F. P. de; ARNOLDI. M: A: G: C. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: Mecanismos para Validação dos Resultados**. Belo Horizonte: Autentica, 2006.

SÃO PAULO. Priscila Trindade. Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo. **Na contramão da crise econômica, mercado pet cresce**. 2016. Estudo elaborado pela assessoria econômica. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/noticia/na-contramao-da-crise-economica-mercado-pet-cresce>. Acesso em: 01 Mai. 2018

SILVA, V. V. M; MULLER, C. J.. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES**: O caso de um centro de desenvolvimento de habilidades artísticas. 2015. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_212\\_256\\_26338.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_256_26338.pdf). Acesso em: 02 nov. 2017.

SOUZA, V. M.. **Pequenas e Médias Empresas**: dificuldades, crescimento e desenvolvimento. São Paulo: [s/e], 2009.

SEBRAE NACIONAL; SEBRAE MG. **Fatores condicionantes da mortalidade das Pequenas e Médias Empresas**. Brasília: Coletânea Estatística, 2012.

STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, D. A. **Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde**: estudo de caso Ilha de Santiago. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.

TEIXEIRA, C. A. C; ALONSO, N; ALONSO, V. L. C.. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. 2014. XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

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. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Record, 2006.

VALEI, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista Era**. v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

VASCONCELOS FILHO, P e PAGNONCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

WRIGHT, P. e KROLL, M. J. e PARNEL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

ZENONE, L. C. **Marketing estratégico e competitividade empresarial: Formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

## APÊNDICE I

### Roteiro de entrevista com clientes

Prezado (a) Senhor (a),

Solicito sua participação neste questionário que faz parte do trabalho de conclusão do curso de administração da UFRGS do aluno Felipe Marnatti Machado, seu objetivo é realizar a proposta de um Planejamento Estratégico para a empresa A Casa da Ração

Assinale com um X o conceito que mais transmite a sua opinião sobre os tópicos abaixo:

Assunto	Bom	Regular	Ruim
Tempo de atendimento			
Qualidade do atendimento			
Conhecimento técnico do vendedor/gestor			
Variedade de produtos			
Atende as suas necessidades			
Qualidade dos produtos			
Exposição dos produtos			
Limpeza da loja			
Localização da loja			

- 1- Porque razão você frequenta A Casa da Ração?
- indicação
  - cliente antigo
  - atendimento
  - próximo ao trabalho
  - qualidade do produto
  - preço

2- Quais produtos costuma comprar?

- ração animal
- medicamentos

acessórios

petiscos

outros

3- Qual frequência visita a A Casa da Ração?

- todos os dias
- duas a três vezes por semana
- uma vez por semana
- uma vez cada duas semana
- uma vez por mês

4- Quanto costuma gastar?

- até R\$ 10,00
- entre R\$ 10,01 e R\$ 30,00
- entre R\$ 30,01 e R\$ 100,00
- mais R\$ 100,00

5- Qual espécie de animal de estimação você possui?

- cão
- gato
- passarinho
- peixe/tartaruga
- Outro

6- Nos concorrentes você recebe um atendimento especializado?

- Sim
- Às vezes
- Não.



## APÊNDICE II

### Roteiro de entrevista com o gestor

- 1- Dados Pessoais (idade, escolaridade, tempo de atuação no negócio e no setor)
- 2- Motivo pelo qual ingressou nesse ramo? e há quanto tempo tens a empresa?
- 3- Público alvo da organização?
- 4- Quais os valores mais importantes para uma empresa?
- 5- Você acredita que sua empresa necessita de um planejamento estratégico estruturado?
- 6- Você acredita que mudanças internas podem colaborar para os objetivos da empresa? Por que?
- 7- Você identifica que seu negócio ainda pode crescer (filiais)?
- 8- Quais ações que você julgue necessárias para que ocorra a expansão do negócio?
- 9- Quais produtos e serviços a empresa fornece?
- 10- Como se dá a distribuição e exposição dos produtos?
- 11- Quem são os fornecedores da empresa?
- 12- Você conhece seus concorrentes? Poderia citá-los?
- 13- É possível se proteger da concorrência? Qual seu diferencial perante seus concorrentes?
- 14- Como enfrenta a concorrência?
- 15 – Quais são os pontos fortes e fracos da empresa frente à concorrência?
- 16- Razão de existir da empresa?
- 17- Qual seu diferencial para seus clientes?
- 18- Para você, quais os pontos fortes da empresa?
- 19- Quais os pontos em que A Casa da Ração apresenta maior fragilidade?
- 20- Quais os fatores externos que ameaçam a empresa?
- 21 -Quais os fatores externos que podem ser uma oportunidade para a empresa?