

FACULDADES DO CENTRO DO PARANÁ-UCP
ADMINISTRAÇÃO

ALINE SEEMANN RUPRECHT
GREYCIANE APARECIDA IBANHEZ ROECHER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

PITANGA-PARANÁ
2019

ALINE SEEMANN RUPRECHT
GREYCIANE APARECIDA IBANHEZ ROECHER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Área das Ciências Sociais da Faculdades do Centro do Paraná-UCP, com requisito à obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Roberto Zastavny

PITANGA-PARANÁ
2019

AGRADECIMENTOS

Eu, **Aline**, agradeço a Deus que me deu força, ânimo e sabedoria para não desistir e continuar lutando por esse sonho.

A Faculdade do centro do Paraná- UCP, por ter me recebido de forma carinhosa e ofereceu todos os recursos necessários para minha formação.

A todos os mestres que contribuíram com a minha formação acadêmica e profissional durante a minha vida, em especial aos orientadores Professor Roberto Zastavny e Professora Maristela Stock que não mediram esforços para nos auxiliar a alcançar a nossa meta.

A toda equipe da empresa Fabi Modas, que abriu as portas para realizarmos nossos estudos e assim caminhar em busca da realização de nosso objetivo acadêmico.

A minha mãe, Ione, por ser meu porto seguro e sempre me apoiar na realização dos meus sonhos.

A minha irmã Amanda, pelo apoio de sempre e por me fazer ver que as melhores coisas da vida, não são coisas.

A minha companheira de caminhada e amiga Greyciane, pela paciência, dedicação e amizade depositadas em nosso percurso acadêmico e fora dele.

Esse sonho não seria possível sem vocês, muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

Eu, **Greyciane**, agradeço primeiramente a Deus que nos deu forças nos momentos mais difíceis nas dificuldades e obstáculos que foram encontrados no caminho, pela inteligência e a dedicação de cada dia. Apesar dos momentos exaustivos e das dificuldades encontradas, o Senhor foi a nossa força e sempre nos inspirou a prosseguir.

Agradeço a empresa Fabi Modas e aos proprietários Rafael e Fabiola, pela atenção e compreensão, por nos fornecer as informações necessárias para a realização desse trabalho.

Aos orientadores Professor Roberto Zastavny e Professora Maristela Stock, que com seus conhecimentos e competência e atenção se prontificaram a nos dar todo auxílio e esclarecer cada dúvida. Obrigada por acreditar no nosso trabalho e por essa amizade que levarei para sempre.

E claro Aline, que foi mais que uma amiga, que juntas conseguimos realizar um excelente trabalho, sempre com muita paciência e dedicação. Vou levar eternamente em meu coração.

DEDICATÓRIA

Eu, **Aline**, dedico esse trabalho a minha família e amigos, que foram capazes de suportar todos os meus momentos de estresse durante o percurso. Com muita gratidão no coração por fazerem parte da minha vida e deixar os dias mais leves.

Eu, **Greyciane**, dedico este trabalho a Deus que sempre esteve comigo em cada momento difícil e em cada conquista, que se não fosse pela vontade dele eu não estaria aqui realizando o meu sonho.

Dedico a minha filha Yasmin que por mais pequena que seja entendeu e me deu forças para esta aqui, se hoje me formo foi pensando muito nela e no futuro que quero dar a ela.

A minha amada mãe que sempre está comigo em todos os momentos torcendo pela minha vitória, que cuidou todas as noites da minha filha para que eu pudesse está concluindo essa graduação, ao meu pai Osvaldino (in memorian) que tenho certeza que estaria muito feliz.

A minha irmã que sempre me apoiou e ajudou quando precisei, e a todos que de alguma forma fizeram esse sonho se tornar realidade.

“As empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva.”

Michael Porter

RESUMO

O presente trabalho busca identificar, avaliar e introduzir novos e inovadores conceitos de estratégias para a empresa Fabi Modas, de pequeno porte, do ramo de confecções e acessórios femininos localizada na cidade de Manoel Ribas/PR. Trata-se de um estudo de caso, com pesquisa exploratória de cunho bibliográfico no intuito de encontrar na literatura novos conceitos em planejamento estratégico. A abordagem quantitativa do estudo oferece informações para uma melhor compreensão sobre as percepções dos atributos dos serviços e produtos ofertados e das motivações de consumo dos clientes. A realização do diagnóstico do ambiente interno e externo, permitiu a visualização das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos que por sua vez, permitem a elaboração de planos de ação, com a ferramenta 5W2H, possibilitando que a Fabi Modas possa aumentar significativamente sua performance de gestão por meio com a aplicação de novos conceitos e ferramentas de planejamento estratégico. A perspectiva de crescimento e a visão de cenários promissores pode aumentar a competitividade e melhoria do processo de gestão e organização da loja. Deste modo, qualquer empresa independente do seu segmento e porte pode utilizar ferramentas estratégicas, no entanto, deve ser feito em um primeiro momento a análise do ambiente atual e a definição de sua missão, visão e valores para que se determine o que se almeja atingir e assim traçar caminhos para atingir as metas. Direcionando conceitos estratégicos para micro e pequenas empresas com a elaboração de um plano de ação estratégica da organização tendo por pilares as ferramentas: Análise SWOT, Pesquisa de Marketing, 5 Forças de Porter, Modelo Balanced Scorecard e 5W2H permitirão visualizar um horizonte mais competitivo para a organização. Os objetivos geral e específico deste trabalho, uma vez atingidos, possibilitam visualizar a complexidade de gestão de pequenas empresas, em que as ferramentas de planejamento estratégico podem causar a diferenciação que a empresa necessita para o crescimento.

Palavras chaves: planejamento, estratégias, ferramentas.

ABSTRACT

The present work seeks to identify, evaluate and introduce new and innovative strategy concepts for Fabi Modas, a small business of women's clothing and accessories located in the city of Manoel Ribas / PR. This is a case study, with exploratory research of bibliographic nature in order to find in the literature new concepts in strategic planning. The quantitative approach of the study provides insights for a better understanding of the perceptions of the attributes of the services and products offered and the motivations of customer consumption. The diagnosis of the internal and external environment allowed the visualization of opportunities, threats, strengths and weaknesses that, in turn, allow the elaboration of action plans, with the 5W2H tool, enabling Fabi Modas to significantly increase its management performance through the application of new concepts and strategic planning tools. The growth perspective and the vision of promising scenarios can increase competitiveness and improve the store management and organization process. Thus, any company independent of its segment and size can use strategic tools, however, should be done at first, the analysis of the current environment and the definition of the company's mission, vision and values to determine what it aims to achieve. and thus chart paths to achieve the goals. Directing strategic concepts to micro and small companies with the elaboration of a strategic action plan of the organization based on the tools: SWOT Analysis, Marketing Research, 5 Porter Forces, Balanced Scorecard Model and 5W2H, will allow us to visualize a more competitive horizon for the organization. The general and specific objectives of this paper, once achieved, make it possible to visualize the complexity of small business management, in which strategic planning tools can cause the differentiation that the company needs for growth.

Keywords: planning, strategies, tools.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	13
3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
4 OBJETIVOS	15
4.1. OBJETIVO GERAL.....	15
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5 JUSTIFICATIVA	16
6 REFERENCIAL TEÓRICO	18
6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
6.2 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
6.2.1 Matriz SWOT	19
6.2.2 Modelo das cinco forças de Porter	20
6.2.3 Modelo Balanced Scorecard - BSC	22
6.2.4 Ferramenta 5W2H.....	26
7. METODOLOGIA.....	27
8. HISTÓRICO DA EMPRESA	28
9 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	30
9.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO GERAL	30
9.1.1 Ambiente Econômico.....	30
9.1.2 Ambiente Legal e Político	31
9.1.3 Ambiente Tecnológico	31
9.1.4 Ambiente Social.....	32
9.2 AMBIENTE OPERACIONAL	32
9.2.1 Fornecedor	33
9.2.2 Concorrentes.....	33
9.2.3 Consumidores	34
9.3 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	35
10. DIAGNÓSTICO INTERNO	36
10. 1 MARKETING	36
10.1.1 Descrição Geral da Área	36
10.1.2 Segmentação	36
10.1.3 Diferenciação	37
10.1.4 Composto Mercadológico.....	37
10.1.5 Força de Vendas	39
10.1.6 Relacionamento com o Cliente.....	39
10.1.7 Ponto de venda	39
10.1.8 Pesquisa de Marketing	40
10.1.8.1 Análise e discussão dos resultados.....	41
10.1.9 Pontos fortes e pontos a melhorar.....	50
10.2 RECURSOS HUMANOS.....	50
10.2.1 Descrição Geral da Área	52
10.2.2 Descrição de cargo.....	52
10.2.3 Recrutamento e Seleção	52
10.2.4 Treinamento e desenvolvimento.....	52
10.2.5 Remuneração.....	52

10.2.6 Demissão	53
10.2.7 Avaliação de Desempenho.....	53
10.2.8 Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho.....	53
10.2.9 Pontos Fortes e Pontos a Melhorar da Área de Recursos Humanos	53
10.3 SERVIÇOS.....	54
10.3.1 Descrição Geral Área	54
10.3.2 Serviços.....	54
10.3.3 Qualidade	54
10.3.4 Pontos Fortes e Pontos a Melhorar da Área de Serviços.....	54
10.4 FINANÇAS	55
10.4.1 Descrição Geral da Área	55
10.4.2 Fluxo de Caixa.....	55
10.4.3 Índices Financeiros.....	55
10.4.4 Administração do Capital de Giro Líquido	56
10.4.5 Estoques	56
10.4.6 Armazenagem	56
10.4.7 Contas a Pagar.....	56
10.4.7 Contas a Receber.....	56
10.4.8 Pontos Fortes e Pontos a Melhorar na Área de Finanças.....	57
11. RESULTADOS E DISCUSSÕES	59
11.1 ANÁLISE SWOT.....	59
11.2 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES CINCO FORÇAS DE PORTER	60
11.2.1 Rivalidade entre os concorrentes:	60
11.2.2 Ameaça de novos entrantes.....	61
11.2.3 Ameaça de produtos substitutos	61
11.2.4 Poder de barganha dos clientes.....	62
11.2.5 Poder de barganha de fornecedores.....	62
11.3 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES DO BALANCED SCORECARD	63
11.3.1 Perspectiva Financeira BSC.....	63
11.3.2 Perspectiva Clientes BSC	63
11.3.3 Perspectiva Processos Internos BSC.....	64
11.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Conhecimento BSC	64
12. SUGESTÕES	66
12.1 PLANO DE AÇÃO E APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H.....	66
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

1 INTRODUÇÃO

Com o cenário mercadológico atual as empresas precisam buscar maneiras de destacar-se diante das demais, para que ocorra a formulação de propostas de valor para que elas possam manter-se firmes diante das adversidades do mercado, conquistem e fidelizem clientes e aperfeiçoem seus processos, tudo isso buscando um objetivo maior, seja ele o lucro ou a ascensão da organização no geral. Esses métodos que visam o futuro da empresa são chamados de estratégias.

No contexto empresarial o planejamento e a estratégia são ferramentas importantes, pois com ela conseguimos identificar os reais problemas que as empresas têm e estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazo. O planejamento estratégico é, portanto, um processo contínuo de tomadas de decisões (DRUCKER, 1962).

Afunilando conceitos estratégicos para micro e pequenas empresas, é necessário que desde o princípio seja traçado um planejamento e definir aonde a organização deseja chegar. A elaboração de um plano de ação estratégica da organização, tendo por pilares as ferramentas: Análise SWOT, Pesquisa de Marketing, 5 Forças de Porter, Modelo Balanced Scorecard e 5W2H, permitirão visualizar um horizonte mais competitivo para a organização.

Abordar os princípios de planejamento estratégico e entendê-los, buscar métodos de planejamento estratégico podem promover o sucesso de uma empresa. O segmento de mercado em que a Fabi Modas está inserida é acirrado, portanto se faz necessário que haja questões diferenciais em relação a outras organizações que disputam pelo mesmo mercado.

De acordo com o exposto, este estudo propõe a análise de uma única empresa do ramo de confecções e acessórios femininos de pequeno porte, localizada na cidade de Manoel Ribas/PR, ampliando o conhecimento sobre a elaboração do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

No desenvolvimento do objetivo proposto neste trabalho, os conceitos encontrados na literatura podem servir de fonte para estabelecer referências de novos conceitos em planejamento estratégico. A etapa investigativa da pesquisa de campo, se deu por meio de coleta de dados, tendo como público alvo clientes da empresa.

Trata-se de um estudo de caso exploratório, cuja aplicação tem por objetivo, contribuir para melhor análise e entendimento das percepções sobre a estratégia utilizada pela empresa e das motivações de consumo e meios de divulgação dos produtos ofertados aos clientes.

2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

No Quadro 1, são apresentadas as principais informações da empresa deste estudo.

QUADRO 1 – Dados da Empresa do Estudo

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA
Razão Social: R. Micheletti e Cia
Nome Fantasia: Fabi Modas
Ramo de Atividade Principal: Confeção
Data da fundação: 10/2006
Empresário/Sócios: Rafael Micheletti
Qual a forma de organização societária da entidade? <input type="checkbox"/> Microempreendedor Individual - MEI <input type="checkbox"/> Empresário Individual <input type="checkbox"/> Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI <input checked="" type="checkbox"/> Sociedade Limitada <input type="checkbox"/> Sociedade Anônima <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Outras _____

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A proposta deste estudo está na análise de uma empresa do ramo de confecções e acessórios femininos de pequeno porte, ampliando o conhecimento sobre a elaboração do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Trata-se de um estudo de caso exploratório, cuja aplicação tem por objetivo contribuir para melhor análise e entendimento das percepções sobre a estratégia utilizada pela empresa e das motivações de consumo e meios de divulgação dos produtos ofertados aos clientes.

4 OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho é identificar, avaliar e introduzir novos e inovadores conceitos de estratégias para a empresa Fabi Modas, situada na cidade de Manoel Ribas - Paraná.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para atingir os resultados e encontrar as respostas da análise consistem em:

- Analisar o ambiente externo e interno da empresa;
- Realizar a análise SWOT na empresa;
- Obter por meio de pesquisa a identificação do cliente com a organização;
- Verificar a percepção de atributos dos clientes com os produtos ofertados e atendimento prestado pela empresa;
- Realizar a análise das cinco forças de Porter na empresa;
- Realizar a análise do Balanced Scorecard na empresa;
- Estudar e sugerir, por meio de pesquisa bibliográfica, novos conceitos e estratégias para a organização.

5 JUSTIFICATIVA

A importância desse trabalho é mostrar os princípios de planejamento estratégico e como é de extrema necessidade, devido à grande concorrência existente em todas as áreas do mercado. O planejamento estratégico aumenta o sucesso de uma organização, além de garantir a sobrevivência dela no cenário atual.

Este projeto é relevante, pois um programa de planejamento estratégico bem elaborado pode:

- Antecipar possíveis problemas;
- Conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes;
- Promover um marketing abrangente para a empresa;
- Melhorar o faturamento;

Empresas de qualquer ramo e qualquer porte podem adotar o planejamento e devem ter missão, visão e valores bem definidos. Esses conceitos além de agregar valor à instituição, as norteiam quanto aos princípios éticos e onde pode e quer chegar a curto, médio e longo prazo.

Inicialmente envolve a conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual da empresa e a definição dos seus planos futuros. A análise do ambiente, tanto interno e externo, é obtida por meio do acompanhamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas no ambiente empresarial, que possam influenciar a capacidade da empresa em atingir seus objetivos.

Quando se trata de expectativas e satisfação do cliente, é relevante abordar outros aspectos, além dos serviços prestados, pois há uma esfera de quesitos a serem pensados, tais como: a qualidade do produto, o preço, fatores emocionais dos clientes e fatores situacionais, como a opinião de amigos e familiares.

Além dos fatores mencionados, deve-se considerar a observação das ações dos concorrentes, explorando oportunidades de mercado e preparando-se para ameaças. Por meio da identificação da estratégia atual e o levantamento das principais ações sobre investimentos, decisões de estratégias futuras condizentes com a realidade da empresa, proporciona a concretização das metas e dos objetivos.

A preocupação com estudos em pequenas empresas, no nível estratégico, se justifica principalmente pelo fato de que há especificidades da gestão nas pequenas empresas que as diferenciam das demais, cria um isolamento na competição devido a lealdade do cliente em determinados itens.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo por fim o objetivo do estudo, buscou-se suporte teórico, que possibilita uma maior compreensão do tema da pesquisa. Para melhor desenvolvimento do plano em questão, a teoria base dos conceitos de marketing, estratégia e ferramentas de diagnóstico, além dos pontos essenciais voltado ao varejo de moda e segmento da empresa estudada.

No contexto empresarial, o planejamento e a estratégia, são ferramentas importantes, pois com elas identificam-se os reais problemas que as empresas têm e assim é possível estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazo.

6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Toda empresa possui os três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 1991, p. 26-32).

- O nível estratégico, engloba toda a empresa, ou seja, seus objetivos gerais são de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos. É feito para toda a empresa e em longo prazo;
- No nível tático, são distribuídas estratégias funcionais, portanto, entende-se como o desdobramento do objetivo geral para que seja atingido, ele é designado geralmente pelos gerentes e diretores, são metas mais objetivas;
- No nível operacional, é o programa na prática, o planejamento, portanto busca atingir metas em curto prazo, visando o sucesso futuro, são eles que colocam em prática todo planejamento realizado.

Estratégias relacionam-se com os recursos físicos, financeiros e humanos de uma organização. Sendo assim, no âmbito de recursos físicos gerais, nota-se a localização geográfica, a disposição de tecnologia, suas fontes de suprimento e sua rede de distribuição (KROLL, et al 2000, p. 92).

Empresas possuem interesse em obter sucesso, por isso criam meios de obter vantagens sobre as demais, são criadas estratégias competitivas e estratégias do negócio.

Segundo STRICKLAND III (2000, p. 154).

A estratégia do negócio enfrenta não somente o problema de como competir, mas abrange também estratégias de áreas funcionais, como a gerência planeja responder a todos os tipos de condições em mudança na indústria (não somente as que relacionam a concorrência) e como a

gerência planeja enfrentar toda uma gama de problemas estratégicos que desafiam o negócio. Entretanto, a estratégia competitiva trata exclusivamente do plano de ação da gerência para competir com sucesso e criar valor para o cliente.

Portanto, a estratégia do negócio é ampla, visando aonde se quer chegar em longo prazo de maneira geral, já a estratégia competitiva é uma maneira de se possuir vantagem sobre os demais.

Qual deles tem uma atitude positiva, correta e construtiva em relação ao futuro da organização? A resposta: infelizmente, nenhum deles. Esses comportamentos indicam a falta de um processo efetivo, sistemático e consensual que envolva todos os profissionais e incentive-os a planejar e a construir um futuro para a organização. Então, surge uma nova pergunta: porque isso acontece? Porque as pessoas, de modo geral, encontram motivos até convincentes para não encarar a questão fundamental, que é a de procurar fazer um planejamento para sua organização? (COSTA, 2007, p. 9-10).

Atitudes pragmáticas são tomadas por pessoas que estão atentas somente no que está acontecendo no presente, com as notícias do momento, todos que fazem parte da empresa tem que estar informados sobre possíveis ameaças e oportunidades, preocupar-se somente com presente vai acarretar prejuízos futuros. Atitudes estratégicas, onde se encara o futuro da organização, realizando objetivos em longo prazo com preocupação muito mais no futuro do que a empresa este vivendo no momento. Analisar o que está acontecendo e como fazer diferente no futuro com objetivo bem claro (COSTA, 2007, p. 10-13).

Objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura á esses anseios. Para alcançar os objetivos é preciso que o indivíduo ou grupo se disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2008, p. 151).

6.2 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6.2.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT, é uma das ferramentas para a análise do ambiente que permite verificar as forças (*strenghts*) e as fraquezas (*weaknesses*) no ambiente interno e suas oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*therats*) em sua abordagem externa (Oliveira, 2008), conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Modelo Matriz Swot



Fonte: Treasy, 2019 (<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>)

Na análise Swot, pode-se visualizar as oportunidades que a empresa poderá colocar em prática, usando suas forças internas e serviços diferenciados no exigente mercado que atua. A identificação de pontos de melhoria, uma vez ajustados, tornam possível avaliar o ambiente interno, para que sejam traçadas estratégias de acordo com as percepções do ambiente externo em que está inserida.

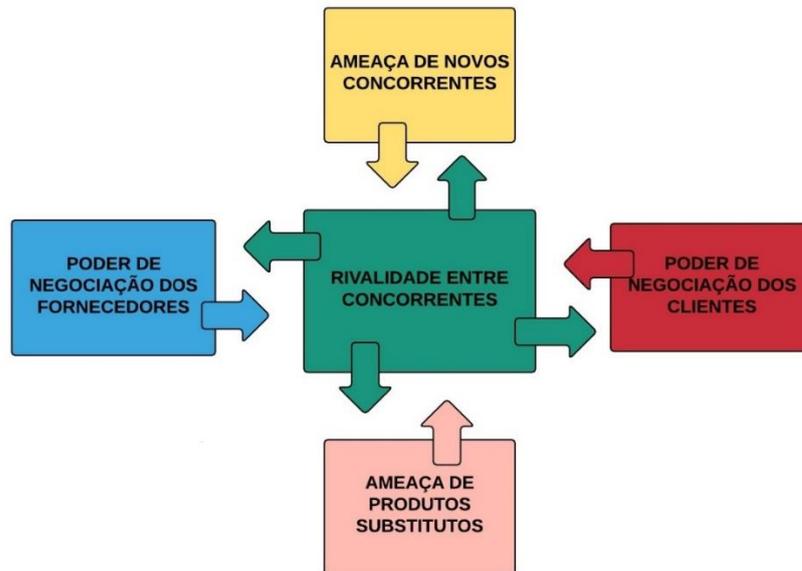
”O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais” (PARNELL et al, 2000, p. 86), pois esta é uma análise completa que permite visualizar o ambiente interno e externo, verifica-se seus pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças, sendo assim, é possível que se obtenha vantagem competitiva e se implemente melhorias onde é necessário.

6.2.2 Modelo das cinco forças de Porter

O modelo de análise de competição entre empresas, foi elaborado em 1979 pelo professor Michael Porter, sendo utilizado na administração de empresas e em estratégias de marketing. As 5 forças, são os elementos de competição que devem ser analisados para decidir qual a estratégia empresarial é mais eficiente diante da concorrência (OLIVEIRA, 2008).

No sistema de planos estratégicos de uma empresa, é indispensável citar os modelos das cinco forças de Porter, conforme demonstrado na Figura 2:

Figura 2: Modelo Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter, 1986, p. 23

O poder de barganha, negociação dos fornecedores está relacionado aos custos dos insumos, custos da mudança de fornecedor e a qualidade. Tornam-se difíceis quando a empresa não tem mais opções de fornecedores assim eles podem aumentar preço, escolher não vender se a sua indústria não representa uma parte importante nas vendas (OLIVEIRA, 2008).

A ameaça de produtos substitutos, é basicamente a propensão de o comprador trocar a seu produto por um diferente, que supra da mesma forma a necessidade (OLIVEIRA, 2008).

A rivalidade entre concorrentes acontece quando uma empresa se sente ameaçada. E isso, faz com que tenha concorrência de preços, aumento de serviços, inclusão de produtos novos e melhora do marketing. Concorrência é essencial, pois as empresas sempre tentarão inovar (OLIVEIRA, 2008).

O poder de barganha, negociação dos clientes, aborda várias questões, tais como, quanto o comprador está disposto a pagar, o que ele espera do produto, o que é primordial, entre outros. Um comprador potencial interfere diretamente na lucratividade dessa empresa, se esse fornecedor tente aumentar os preços, abrirá opções para o comprador pesquisar outros fornecedores (OLIVEIRA, 2008).

A ameaça de novos entrantes no mercado ocorre quando se abre uma nova empresa, pois ela está disposta a ganhar clientes, então ela pode colocar preços mais atrativos, produtos novos, maior disponibilidade em negociação (PORTER, 1986).

A estratégia consiste em realizar a análise dos fatores anteriores e colocar em prática teorias como a de Porter, pois é indispensável verificar o mercado constantemente. Para a orientação de um plano estratégico, deve-se escolher métodos de diferenciação e apresentar proposição de valor. Uma estratégia que pode ser eficaz em uma organização pode não surtir efeito em outra, logo, é necessário que seja selecionado um conjunto de atividades que a empresa deseja tornar-se excelente e trabalhar para que isso torne-se realidade (Kaplan e Norton, 2004, p. 37-38)

6.2.3 Modelo Balanced Scorecard - BSC

A ferramenta *Balanced Scorecard* ou BSC é uma metodologia que foi desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), para medir o desempenho organizacional. Eles se questionaram se avaliar uma empresa exclusivamente pela área financeira era o suficiente, através de seus estudos, eles chegaram à conclusão que ao invés de olhar a empresa por uma única dimensão, deve-se olhar por quatro, sendo elas perspectivas de clientes, de processos internos, de aprendizado e crescimento e a perspectiva financeira.

O modelo BSC, de acordo com a Figura 3, permite a análise das quatro perspectivas, porém sempre voltados a missão ou a uma estratégia específica, permitindo a visualização de qual perspectiva deve ser melhorada para atingir os objetivos máximos.

Figura 3: Modelo Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p.10

O modelo de BSC pode ser desenvolvido em empresas de qualquer porte, ele trata das quatro perspectivas notadas como pontos críticos para obtenção de sucesso geral e conseqüentemente ganhos financeiros. Partindo da perspectiva financeira Kaplan e Norton (2004), alegam que:

O objetivo financeiro maior é, e deve ser, sustentar o crescimento de valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade). O equilíbrio simultâneo dessas duas forças estabelece a estrutura restante do mapa estratégico. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 40).

Logo, uma perspectiva financeira para qualquer empresa, visa a maximização dos lucros. Para que esse objetivo seja atingido, pode-se pensar em estratégias mais eficazes na produção, de maneira que os custos para produzir sejam reduzidos, onde desperdícios de recursos sejam evitados, bem como trabalhar na identificação de gargalos existentes para que eles sejam eliminados. Outro segmento a ser estudado no setor financeiro, é a possibilidade de expansão nas oportunidades de negócio e agregar valor para o cliente (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 39-40).

Para Kaplan e Norton (2004), o cliente tem o papel fundamental no crescimento de uma empresa na perspectiva do cliente existem vários indicadores:

- Satisfação do cliente
- Retenção do cliente
- Conquista do cliente
- Rentabilidade do cliente

- Participação do cliente
- Participação de mercado
- Participações nas compras dos clientes.

Para uma empresa, é de grande importância que seus clientes estejam satisfeitos, pois isso faz com que eles façam a modalidade do marketing boca a boca de sua empresa, além de promover a fidelização onde eles estarão interessados em lançamentos de novos produtos ou serviços.

No entanto a retenção de clientes vai além desse aspecto, é necessário que a organização entenda qual seu público alvo e o que ele deseja, clientes que são atraídos por preço baixo só iram migrar para outra instituição caso o preço do produto aumente ou ele encontre um produto substituto por um preço menor; no entanto, existem clientes que buscam marca ou qualidade, caso a empresa deixe de atender esses aspectos ele pode mudar de instituição, e a empresa em questão perca parte do mercado, existem também clientes que buscam exclusividade independente do preço a ser pago por isso, enfim, cabe a empresa identificar seu público alvo e verificar o que ele deseja além de oferecer o suporte que ele precisa, após isso pode-se pensar em uma estratégia que seja viável de acordo com o estudo (KAPLAN e NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004), afirmam que todos os colaboradores devem estar envolvidos na criação de valor para o cliente, pois para eles:

Os objetivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. Ao desenvolver objetivos e indicadores específicos para a proposição de valor, a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, que todos os empregados possam compreender a com os quais sejam capazes de trabalhar para a melhoria da organização. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 41-45).

“A perspectiva de processos internos, perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar a estratégia.” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 45). Essa perspectiva deve ser analisada após ter traçado as metas a respeito dos clientes e do lado financeiro da empresa, pois os processos internos envolvem o setor operacional da empresa, esse setor abrange decisões de “como fazer”, ou seja, responde questionamentos sobre: Qual fornecedor será escolhido? Qual método de produção será aderido? Como gerenciar o risco da empresa? Portanto, ações do dia a dia, sendo elas de grande importância para o sucesso da empresa.

Quando traçada uma estratégia, os processos internos devem trabalhar em sinergia (KAPLAN e NORTON, 2004).

Encontram-se nos processos internos da organização também os processos de gestão de clientes, onde deve-se identificar o principal público alvo. Para a criação de estratégia podem envolver a idade, poder aquisitivo, principais interesses; os processos de inovação na empresa (lançamento de produtos, identificação de oportunidades, projetos e desenvolvimento) esse processo quando realizado e bem sucedido é atraente, pois promove a visibilidade da empresa, além de poder conquistar novo espaço no mercado; além dos processos regulatórios e sociais que envolvem a comunidade, a segurança, o emprego, o meio ambiente, o que faz a reputação de uma empresa, fator que impacta no ambiente financeiro da empresa por ser fator que impulsiona valor aos acionistas a longo prazo. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 45-47).

“As empresas executam literalmente centenas de processos ao mesmo tempo, cada um criando valor de alguma forma. A arte da estratégia consiste em buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam valor para os clientes.” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 50)

Diante das informações, nota-se que deve haver o balanceamento das diversas formas de criar estratégia em alguma área juntamente com a principal necessidade da empresa, porém deve-se trabalhar alinhado com os valores da empresa, ou seja, seu jeito de fazer. O processo de aprendizado e crescimento envolvem as pessoas em fatores como (KAPLAN e NORTON, 2004):

- Capital humano: Envolve a disponibilidade de habilidades e talentos necessários para sustentar a estratégia.
- Capital da informação: Trata sobre a disponibilidade de sistemas, rede e infraestrutura que se precisa para colocar a estratégia em ação.
- Capital organizacional: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para a execução da estratégia.

Para que a estratégia possua uma execução saudável, é necessário o desenvolvimento dos colaboradores e o engajamento deles no projeto. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 53)

De uma maneira geral, a análise dessas áreas na empresa, tem o intuito de criar uma estratégia de valor para a organização e permite a criação de um mapa estratégico.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integrem e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos. ” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 57).

O mapa estratégico, permite colocar todas as estratégias necessárias para cada segmento da empresa e de uma forma fácil de ser visualizada, isso permite que todos os interessados vejam o que é preciso fazer, dessa forma pode ser elaborado o próximo passo, que são as metas e iniciativas que consiste em responder a questão “O que precisamos fazer?”, que pode ser compreendido como uma meta de um grupo ou de um setor da organização, após isso se identifica os objetivos pessoais que tem por intuito desenvolver o colaborador de forma individual, sendo ele o responsável pelo que ele pode fazer para atingir o objetivo geral, sendo assim, ele deve estar motivado e engajado dentro da organização para que esse aspecto seja atingido (KAPLAN e NORTON, 2004).

6.2.4 Ferramenta 5W2H

Behr et al. (2008, p.39) definem esta ferramenta como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”.

O 5W2H, é uma ferramenta de gestão mais utilizada e tem como finalidade, aplicação de planos de ação para modificar ideias e conceitos em algo possível na prática, de acordo com o exposto no Quadro 2.

QUADRO 2 - Método 5W2H

<i>What</i>	O que?	O que será feito?
<i>Who</i>	Quem?	Por que quem será feito?
<i>Where</i>	Onde?	Onde será feito?
<i>When</i>	Quando?	Quando será feito/
<i>Why</i>	Por que?	Por que será feito?
<i>How</i>	Como?	Como será feito?
<i>How much</i>	Quanto custa?	Quando irá custar?

Fonte – Adaptado de Oliveira, 2008

7. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso que representa uma estratégia diferenciada, em que um grupo de eventos contemporâneos são pesquisados, permitindo compreender os complexos fatos organizacionais (YIN,2015).

No desenvolvimento do objetivo proposto neste trabalho, os conceitos encontrados na literatura, podem servir de fonte para estabelecer referências de novos conceitos em planejamento estratégico. O uso de informações derivadas da literatura enquanto conhecimento sobre o contexto estudado, permite obter informações e observações a respeito do tema de pesquisa (FLICK, 2009).

A metodologia a ser utilizada na realização da pesquisa é exploratória e a aplicação deste método tem por objetivo contribuir para melhor análise e entendimento das percepções sobre a estratégia utilizada pela empresa e das motivações de consumo e meios de divulgação dos produtos ofertados aos clientes da empresa deste estudo (MALHOTRA, 2006).

A abordagem qualitativa da pesquisa, numa entrevista informal com a proprietária, teve como objetivo, recolher informações sobre a organização, os tipos de produtos e formas de divulgação, clientes atendidos, principais fornecedores, concorrentes diretos, estratégia utilizada pela empresária e ainda quais as metas da organização. A pesquisa com a proprietária permitiu que o questionário aos clientes tivesse um balizamento e teor coerente com as metas da organização deste estudo.

A pesquisa quantitativa, tem por objetivo obter informações para uma melhor compreensão sobre as percepções dos atributos dos serviços e produtos ofertados e das motivações de consumo dos clientes da empresa em análise (GODOI; MATTOS, 2010). A etapa investigativa da pesquisa de campo, se deu por meio de coleta de dados, tendo como público alvo clientes da empresa. Os dados primários serão coletados, por meio de aplicação de questionário elaborado com questões fechadas (GIL, 2019).

Para a pesquisa de satisfação de clientes, foi utilizado o método quantitativo, que é usado para quantificar as opiniões e informações para um determinado estudo. Para a mensuração da opinião dos inquiridos será utilizada a escala *Likert* de 5 pontos, que para Kotler (2000), trata-se de uma apresentação de opções, onde

os entrevistados devem, entre alternativas, escolher a opção que melhor represente seu nível de concordância na avaliação de importância.

Um projeto de levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando se uma amostra dessa população. A partir dos resultados da amostra, o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população. (CRESWELL, 2009. p 178).

A empresa estudada possui em seu sistema de informação 100 clientes cadastrados, cujo valor seria considerado como a população para o cálculo da amostra de clientes entrevistados. A amostragem aleatória simples em que todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de serem escolhidos para a entrevista (CRESWELL, 2009).

8. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Fabi Modas é uma empresa do ramo de calçados, confecções e acessórios localizada na cidade de Manoel Ribas, no Paraná, é uma pequena empresa que atualmente enquadra-se no simples nacional.

A empresa está a doze anos no mercado, no entanto ao longo do tempo, a loja passou por várias transformações até chegar na fase atual. A empresa foi fundada no mês de outubro do ano de 2006, pelo casal Fabiola Weigert e Rafael Micheletti, que tinham por objetivo sair de seus empregos para tornarem-se empreendedores. Eles não conheciam nenhum tipo de planejamento, mas, a escolha do ponto para instalação da loja foi observando o fluxo de pessoas. De acordo com experiência em vendas de Fabiola e de técnico de informática de Rafael, montaram uma empresa no ramo de consertos de computadores e vendas de periféricos.

Observando o mercado e as oportunidades, firmaram uma parceria com a empresa de telefonia CLARO, dessa forma, passaram a operar também na venda de celulares e acessórios, essa fase durou cerca de três anos e findou-se devido a incompatibilidade do modelo do negócio ao perfil da empresária que desejava atuar em outro ramo.

A então agora empresária Fabiola, visava o crescimento do negócio e em 2012 tomou a decisão de colocar à venda em sua loja bijuterias e acessórios, o espaço tornou-se pequeno e aquele modelo estava inviável, o casal então conseguiu um novo ponto localizado no centro da cidade, onde ela pode expandir ainda mais o

seu negócio, voltado somente para a moda, comercializando roupas, calçados e os acessórios. A empresária, sempre buscava trazer novidades para suas clientes, apostava no bom atendimento, promovendo assim sua loja através do marketing boca a boca.

A loja conta atualmente com uma grande variedade de marcas e modelos de roupas, calçados e acessórios, voltado para o público feminino, onde preza o atendimento de qualidade, promove facilidade no pagamento nos cartões ou crediário próprio da loja e de acordo com a fidelização de suas clientes, elas passam a receber atendimento personalizado recebendo novidades em primeira mão. Possui em seu quadro de colaboradores, uma vendedora que segue os princípios definidos pela proprietária.

Pode-se notar que a Fabi Modas se transformou durante os anos, porém, ela ainda não possuiu sua missão, visão e valores claros, não faz análises estratégicas a longo prazo para a determinação de objetivos futuros. Suas estratégias são voltadas basicamente para atender objetivos de curto prazo.

9 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

9.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO GERAL

Para que uma empresa realize um planejamento viável e eficiente, deve estar atenta a situações do mercado e verificar como a empresa está reagindo ao ambiente externo. Existem várias formas de planejamento, mas deve-se analisar o contexto e o ambiente para tomada de decisão, o processo de planejar, abrange o modo de pensar e isso envolve muitos questionamentos sobre como serão as tomadas de decisões (OLIVEIRA, 2008).

9.1.1 Ambiente Econômico

“O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de gastos das pessoas” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007.p 66).

Para estabelecer preços e traçar oportunidades de negócios, é importante que o empresário esteja atento a economia de uma maneira global e a economia local.

No Censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística), realizado no ano de 2016, descreve que a média salarial de um trabalhador formal na cidade de Manoel Ribas é de 2,1 salários mínimos, no entanto 38,6 % da população possui rendimento nominal mensal per capita de até meio salário mínimo.

Constantemente nota-se oscilações econômicas, tanto na inflação e em taxas de juros que impactam diretamente no poder aquisitivo do consumidor, além de preocupações relacionadas a transformação da economia e do mercado de uma maneira geral (oferta de emprego, poder de compra, reforma da previdência), que faz que o cliente consuma de forma cautelosa.

Esses fatores econômicos podem ser utilizados como oportunidades para a empresa Fabi Modas, pois ela trabalha com preços mais acessíveis, sendo assim, ela consegue atender esse nicho de mercado que deseja gastar pouco oferecendo produtos que são tendência de moda.

Para Las Casas (2006) a economia, exerce influência muito forte no desempenho de todas as empresas de um mercado específico, que vai refletir diretamente nos consumidores, onde irão ter mais cautela na hora de comprar e optar por prioridades no momento. A empresa Fabi Modas, trabalha com roupas e

acessórios, ela precisa entender as necessidades dos seus clientes para que traga produtos de mais necessidade em momentos de desequilíbrio econômico.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 57)

Obviamente, as tendências e as condições econômicas gerais são críticas para o sucesso de uma organização. Salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, e as políticas fiscais do governo afetam tanto os custos de produção dos produtos e dos serviços quanto as condições de mercado sob as quais eles são vendidos. Cada uma destas é uma variável econômica.

O fato de a economia estar mudando constantemente exige dos administradores uma atenção para essa área, sendo que o mercado gira em torno disso, se a economia estiver insatisfatória conseqüentemente o mercado sentirá essas mudanças.

9.1.2 Ambiente Legal e Político

A empresa Fabi Modas, não conta com nenhuma política por escrito, somente a verbal e de conhecimento da funcionária sabendo seu dever e seu direito.

As variáveis políticas interferem nos negócios a toda hora e a todo o momento. O ambiente é formado por vários aspectos, entre eles leis e grupos de pressão que interferem nos negócios do governo e diversas agências que compõem o ambiente político e legal e deixam as ações das empresas mais restrita (LAS CASAS, 2006, p. 112).

A existência dessas políticas tem como objetivo resguardar o cliente e a empresa, as organizações precisam estar cientes dos regulamentos, como código do consumidor, pois os clientes estão cada vez mais cientes dos seus direitos e esse tipo de confronto não irá trazer uma boa imagem a empresa.

9.1.3 Ambiente Tecnológico

A tecnologia vem inovando a cada dia que passa e as empresas precisam estar atentas a essas mudanças, caso contrário, correm o risco de perder espaço no mercado. A tecnologia veio para deixar as pessoas cada vez mais informadas, isso inclui os fornecedores com as organizações e os clientes, pois a organização pode estar fazendo pesquisa de mercado, procurando mais opções de fornecedores e assim melhorando seu preço final. A mudança tecnológica, representa uma ameaça caso as organizações não as acompanhem (CHURCHILL; PETER, 2000).

As mudanças tecnológicas têm sido tão rápidas e frequentes que grande parte das mudanças da administração moderna foi ocasionada por seus efeitos. As mudanças de maior impacto aconteceram nas telecomunicações e na internet; estas tem revolucionado o mundo moderno. (LAS CASAS, 2006, p. 116).

A empresa estudada conta com o apoio de um sistema chamado Troia (automação comercial). Um sistema de software que emite documentos fiscais ao consumidor final, gera arquivos exigidos pela receita federal e auxilia o setor administrativo e financeiro. É uma ferramenta que gera credibilidade ao cliente.

Além disso, a organização utiliza a tecnologia através das redes sociais para complemento e colaboração nas vendas, escolha de fornecedores e pesquisa de tendências, de maneira agregar valor ao que é realizado diariamente no ambiente físico da empresa.

9.1.4 Ambiente Social

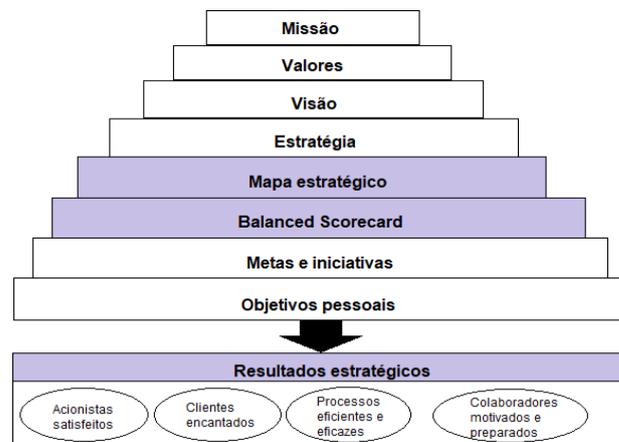
A cidade de Manoel Ribas é constituída por pessoas que atuam em empresas particulares, servidores públicos e, em sua maioria, pessoas que residem na zona rural do município atuantes do ramo da agricultura e da pecuária.

Sendo assim, o maior giro de dinheiro e circulação de pessoas, se dá nos dias de pagamento de salários e épocas de colheita da safra. Logo, se o ambiente for favorável para a produção, a cidade receberá um número de clientes superior e se o resultado não for satisfatório aos produtores impactará na economia de uma maneira geral.

9.2 AMBIENTE OPERACIONAL

A partir dessas análises e da definição de missão, visão e valores da empresa, Kaplan e Norton destacam que “a estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização [...]”. (KAPLAN e NORTON, 2004, pg. 34)

Para elaboração ou implementação do plano estratégico de sucesso, deve-se agregar valor para a instituição e para quem a vê, Kaplan e Norton (2004), para facilitar esse processo de criação de estratégias e de geração de valor, elaboraram uma pirâmide, conforme Figura 4, que exige estudo e entendimento na empresa que se está inserindo o plano, pois através dessas questões pode-se verificar onde se quer chegar, a maneira que será alcançado os objetivos e quais princípios e perspectivas devem ser desenvolvidos.

Figura 4: Pirâmide Estratégia e Geração de Valor

Fonte: Kaplan e Norton, 2004, pg. 35.

Analisando a pirâmide, nota-se que no topo está a missão, ou seja, o porquê da existência da empresa, pode ser entendido como o guia da organização ou objetivo global. No âmbito valores verifica-se o que é importante para a empresa, a forma ética que ela deve trabalhar, esses dois aspectos mantem-se estáveis ao decorrer do tempo. Já a visão da empresa identifica aonde ela quer chegar, esses objetivos podem alterar-se por novos de acordo a necessidade.

9.2.1 Fornecedor

“Os fornecedores constituem um elo importante no sistema geral de entrega de valor para o cliente da empresa. Eles oferecem os recursos necessários para empresa” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 57).

A empresa necessita de fornecedores para todos os seus produtos. Para conseguir barganhar preços e possibilitar o repasse ao consumidor final a um valor mais atrativo, a comerciante opta por realizar viagens para as cidades de Maringá e São Paulo com uma frequência de 15 e 20 dias.

Dessa maneira ela consegue a vantagem de preços perante seus concorrentes, além disso, ela possui a oportunidade de escolher as peças mais interessantes para seu público.

9.2.2 Concorrentes

Existem vários tipos de concorrência, a de marca que são concorrentes diretos, produtos substitutos que são todos os produtos que concorrem entre si para

satisfação do cliente e concorrências gerais, identificadas quando todas as empresas concorrem umas com as outras.

O esforço dos empresários deve, portanto, ser direcionado a fazer algo diferente daquilo que os concorrentes estão fazendo e não apenas igual, ou melhor, pelo aperfeiçoamento dos métodos (LAS CASAS, 2006, p. 165).

Na cidade existem várias lojas que vendem produtos similares aos da Fabi Modas, quando questionada sobre seu diferencial ela cita o preço das mercadorias e a disponibilidade de novidades, visto que ela as disponibiliza semanalmente.

Além das lojas da cidade, devem-se considerar as lojas de cidades vizinhas e o mercado virtual que cresce consideravelmente devido a comodidade.

Outro fator a ser observado são os vendedores informais, que por vezes, conseguem vender produtos iguais ou semelhantes por um valor menor, visto que não possuem altos custos envolvidos.

Para a adoção de postura estratégica, é importante que se busque conhecer todos os concorrentes, pois de acordo com suas atitudes e falhas torna-se possível a visualização de onde se pode conseguir atender um novo nicho de mercado ou desenvolver habilidades que estão faltando nos demais.

9.2.3 Consumidores

Na atualidade os consumidores recebem muitas ofertas, tanto presenciais quanto *on-line*, logo os empresários precisam ter a cada dia uma relação mais próxima com seu cliente e entender o que ele está buscando, focar em um determinado nicho de mercado é ideal para que as vendas sejam alcançadas, ao invés de sair vendendo de tudo para todos. O bom atendimento mostra que o cliente é único e que ele faz diferença na sua empresa, isso é essencial para fidelização dele.

As empresas passaram, na década de 50, conforme mencionado, a se preocupar com os consumidores, procurando entendê-los e avaliá-los para elaborar planos de marketing que fossem mais adequados. No entanto, o processo de entendimento do consumidor não é uma tarefa fácil para os administradores. Os clientes são pessoas que sofrem muitas influências, todas ao mesmo tempo (LAS CASAS, 2006, p. 181).

A empresa Fabi Modas, trabalha com produtos que são tendências no mercado, ela possui uma carteira de clientes que faz compras em sua loja frequentemente. Ela procura oferecer produtos que visam agradar o público jovem e adulto. Para manter uma relação de proximidade e almejando sucesso nas vendas,

quando ela supõe que determinado cliente pode gostar dos produtos, ela o contata e envia fotos, fortalecendo o elo entre empresa e consumidor.

Quando se cria uma relação mais humana com cliente, com mais intimidade, se cria uma conexão e consegue identificar pontos de necessidade e assim, irá vender mais, pois a empresa vai mostrar uma solução para ele.

9.3 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

No quadro 3 estão demonstrados as ameaças e oportunidades encontradas na análise do ambiente externo.

QUADRO 3 – Resumo Análise SWOT – Ambiente Externo

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Elevada quantidade de concorrentes	Mercado financeiro estável
Instabilidade e sazonalidade da produção agrícola e queda de rendimento.	Possibilidade de barganha de preços com os fornecedores
Produtos substitutos com preços menores	Fácil acesso de comunicação com os clientes através da tecnologia
Vendas pela Internet	

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2019

10. DIAGNÓSTICO INTERNO

A loja ainda não possui missão, visão e valores definidos e formalizados, nesse contexto, necessita que a empresa elabore sua missão, visão e valores, pois esses aspectos possuem a função de orientação tanto para a gestora, colaboradora, fornecedores e clientes (OLIVEIRA, 2008, p. 67-106), são assim descritos:

- Missão de uma empresa, determina a razão de existência dela como ela vai atuar no mercado. Algumas pessoas já têm isso bem claro em relação à empresa, enquanto outros não se preocupam achando que porque a empresa é pequena não necessita, muito pelo ao contrário se deve ter a missão para identificar objetivos em longo prazo e não esquecer a razão pela qual existe (OLIVEIRA, 2008).
- Visão, é o que ela quer ser no futuro, o que busca e deve ser elaborada de forma simples e clara para que todos na organização possam entender, a empresa que possui a visão, direciona seus colaboradores para um futuro, gera entusiasmo e motivação, já os que não têm deixam seus gerentes e colaboradores sem saber a direção correta (OLIVEIRA, 2008).
- Valor, é o que a empresa demonstra sobre si, suas convicções, ética, moral, virtudes e qualidade da organização se a empresa não seguir esses princípios pode estar denegrindo a sua imagem. Quando todos os colaboradores possuem conhecimento sobre esses aspectos, é possível que o propósito geral seja alcançado (OLIVEIRA, 2008).

10.1 MARKETING

10.1.1 Descrição Geral da Área

O detalhamento de como os resultados de todo o processo de marketing são avaliados e controlados se faz necessário, segundo Ferrell e Hartline (2009, p. 47), “o controle de marketing envolve o estabelecimento de padrões de desempenho e avaliação de desempenho real, comparando-o com esses padrões e ação corretiva, se necessário, para reduzir discrepâncias entre desempenho desejado e desempenho real”.

10.1.2 Segmentação

Nesse meio de vantagens competitivas, existem cinco categorias de abordagens estratégicas que podem ser analisadas: liderança de custos baixos,

grande diferenciação, fornecedor de melhor custo, enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores, enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação, logo, os dois fatores predominantes são custo e diferenciação (STRICKLAND III, 2000. p. 155).

Utilizando-se o fator custo, pode ser utilizada a produção a custos menores para obter ganhos superiores aos concorrentes, vendendo os produtos a preço de mercado ou vendendo a um valor baixo para a conquista de clientes. É necessário verificar todas as áreas da empresa para que saiba como controlar os custos sem perder a qualidade, pois ela é fator de extrema importância, dessa forma, busca-se meios de ganhar com a localização geográfica, diminuir desperdícios, eliminar supérfluos e gastos com produtos defeituosos, obter eficiência operacional.

Com isso, é possível obter os ganhos almejados de acordo com o planejamento. No fator diferenciação, o cliente deve ter a ideia de que o produto ou serviço é único, para isso, são feitas análises do que o cliente deseja e quanto ele está disposto a pagar por isso, já que, os dois fatores devem estar em sincronia. Nesse segmento a inovação, qualidade e funcionalidades são notadas, porém nesse aspecto a diferenciação pode estar presente no atendimento, no suporte ou na pós-vendas, ou seja, cria-se valor para o cliente.

De modo geral nas estratégias de diferenciação, deve-se tomar cuidado com a capacidade que os concorrentes possuem para copiar, pois as estratégias são mais atrativas quando são difíceis de copiar, caso contrário ela perde sua funcionalidade (STRICKLAND III, 2000. p.155-174).

10.1.3 Diferenciação

Para diferenciar-se dos demais, a Fabi Modas mantém um elo com seus clientes, disponibiliza semanalmente novas peças ao público, além de realizar coquetéis de troca de coleção e estar inserindo promoções atrativas conforme as oportunidades.

10.1.4 Composto Mercadológico

O planejamento estratégico de uma empresa está ligado diretamente ao fator marketing, pois, segundo Las Casas, (2006) o planejamento estratégico significa estar em sintonia com o mercado. Dessa forma, é visto a necessidade de

envolver os compostos de marketing, conhecidos como os 4 P's, promoção, preço, produto e praça (LAS CASAS, 2006).

A promoção está relacionada com os meios de promover o produto, de forma que o cliente se lembre dele e sinta-se atraído para consumi-lo, ou seja, uma memória e um desejo positivo sobre o produto ou uma determinada marca (LAS CASAS, 2006).

Para realizar a atividade promocional, a empresa faz uso das redes sociais. Nesse contexto são publicadas constantemente fotos com descrições dos produtos a fim de chamar atenção e atrair o cliente para a loja.

No âmbito preço, trata-se de decisões e ações associadas ao estabelecimento de objetivos, muitas vezes é utilizado como diferencial competitivo ou para se elaborar uma visão de produto *premium* com base nos preços, além de definir quanto o consumidor está disposto a pagar (LAS CASAS, 2006).

A precificação é calculada com base na margem de lucro sobre preço de custo de cada peça. Visando chamar a atenção do consumidor e atrai-lo para a loja, algumas peças são vendidas com percentual menor e outras maiores, de forma a manter o equilíbrio e lucratividade do negócio.

O produto é um conjunto de atributos tangíveis ou intangíveis, portanto bens ou serviços, constituídos para atender as necessidades reais ou simbólicas, negociado no mercado mediante valor de troca, eles devem agregar valor ao cliente para que estejam fazendo o seu papel (FERREL, 2015, p. 5-9).

Os produtos que são comercializados são do ramo de vestuário e acessórios, segundo GOBE, (2007 p. 40-41), “é preciso conhecer o ciclo de vida do produto [...] cada benefício agregado é visto como um nível de produto e a estratégia de venda dependerão de qual nível de produto o cliente está buscando”, dessa forma, como os produtos oferecidos pela empresa são tendências, ela procura não trazer altas quantidades, pois esses são fatores que mudam constantemente.

A variável praça está relacionada com o centro de distribuição, ou seja, quanto a sua localização, é necessário que a organização se mantenha em um local que atinge o seu público alvo e consegue garantir custos totais dentro de padrões pré-estabelecidos (FERREL, 2015). Na empresa objeto do estudo, a praça pode ser

ressaltada como ponto positivo, pois possui uma localização adequada para seu público alvo, visto que fica próxima a comércios de primeira necessidade.

No entanto, de uma maneira geral, é possível melhorar o layout interno e a fachada externa da empresa, visto que no comércio da moda a atratividade e harmonia do ambiente podem conquistar mais pessoas e agregar valor aos produtos oferecidos.

10.1.5 Força de Vendas

O mercado da moda altera-se de forma célere, dessa maneira a Fabi Modas dispõe novas mercadorias semanalmente e procura oferecer comodidade a suas clientes.

Como forma de melhorar a oferta, são realizados contatos através das redes sociais e quando a cliente deseja ver alguma peça a domicilio, é disponibilizada a ela pelo sistema de condicional.

Além disso, quando o/a cliente está nas dependências da empresa, o atendimento é realizado de forma cortes com foco no bem-estar dele (a).

10.1.6 Relacionamento com o Cliente

As constantes inovações em tecnologia são associadas ao marketing que a empresária utiliza isso a favor da organização, pois um dos pontos fortes observados é a relação com o marketing digital.

Na sociedade atual, a tecnologia é algo que está presente no cotidiano de grande parte das pessoas, tendo isso em vista, a empresária utiliza o marketing digital, para promover os produtos e atingir novos clientes, o que pode ser caracterizado como um ponto forte do negócio.

10.1.7 Ponto de venda

Em relação ao layout, deve-se observar que aos fundos da sala comercial que se encontra a Fabi Modas, está instalada uma empresa de informática e conserto de computadores, sendo assim, se dá o acesso por dentro da loja.

Dessa maneira a fachada e a vitrine são divididas pelas duas empresas, o que pode descaracterizar a loja. Além disso, a empresa não possui um padrão de móveis e objetos de decoração, no entanto, a comerciante procura deixar a vitrine

atrativa conforme as estações do ano e datas comemorativas. Nesse ponto, destaca-se um item a melhorar e corrigir.

10.1.8 Pesquisa de Marketing

Segundo Mattar (1999, p. 158), "o objetivo de marketing ao pesquisar o comportamento, é entender melhor o consumidor e assim poder melhor antecipar ou prever o seu comportamento futuro".

Para possibilitar a elaboração de estratégias com intuito de melhoria da empresa objeto do estudo, faz-se necessário à realização de pesquisa acerca da satisfação dos clientes da empresa.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista com a proprietária e com a colaboradora da Fabi Modas, para obter mais informações sobre a empresa. A partir das respostas, foram elaboradas perguntas mais adequadas e específicas sobre o tema do estudo, para coleta de dados.

A entrevista teve como objetivo identificar o ponto de vista da proprietária e funcionária e com os resultados oferecer a melhor estratégia.

A ideia de análise sugere algum tipo de transformação. Você começa com alguma coleta de dados qualitativos (muitas vezes, volumosa) e depois os processa por meio de procedimentos analíticos, até que se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original. (GIBBS, Graham, 2009, p 16).

O método utilizado para a entrevista com a proprietária e funcionária foi qualitativo, que nos permite realizar o estudo de forma mais profunda. "A pesquisa qualitativa como técnica de coleta de dados, responsável por resultados e, inúmeras vezes possibilitam intervenções para a resolução dos problemas apontados e detectados". (ARNOLDO; ROSA, 2004, p. 7).

A pesquisa teve como objetivo identificar o grau de satisfação dos clientes e com os resultados oferecer a melhor estratégia.

A ideia de análise sugere algum tipo de transformação. Você começa com alguma coleta de dados qualitativos (muitas vezes, volumosa) e depois os processa por meio de procedimentos analíticos, até que se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original. (GIBBS, Graham, 2009, p 16).

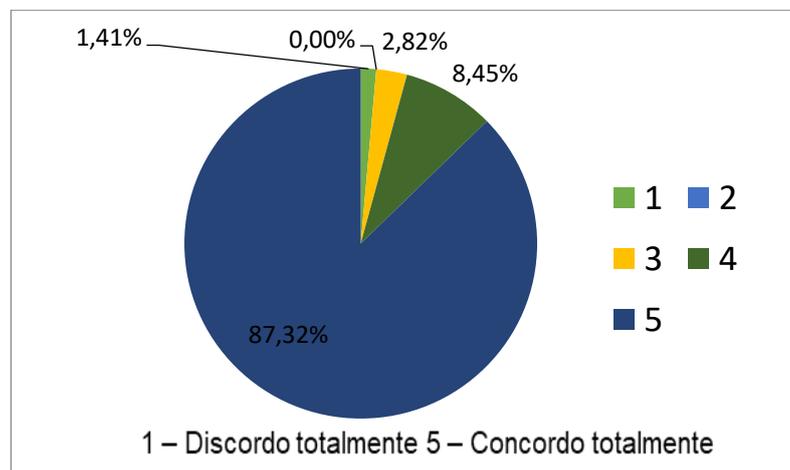
10.1.8.1 Análise e discussão dos resultados

Nesta fase, serão apresentados dados coletados na empresa, por meio da aplicação de um questionário com perguntas objetivas e de múltipla escolha de forma individual, em que os clientes da Fabi Modas responderam através de um *link* enviado pelo *WhatsApp* a fim de identificar suas percepções de uma maneira geral a respeito da empresa, ao todo foram coletadas 71 respostas, saldo positivo, visto que a empresa possui cerca de 100 clientes cadastrados em seu sistema não sendo contabilizados clientes que compram eventualmente na loja. Foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos variando de 1 para discordo completamente até 5 para concordo completamente para as questões.

De acordo com dados obtidos na pesquisa realizada, pode-se observar que o público é predominantemente feminino, com idades entre 20 e 35 anos, em sua maioria, 42,25%, são clientes da empresa há mais de 2 anos e 29,58% são clientes há mais de 1 ano.

Quando indagados sobre a localização, foram obtidos resultados considerados positivos como pode ser observado no Gráfico 1.

GRÁFICO 01: Sobre a boa localização da loja

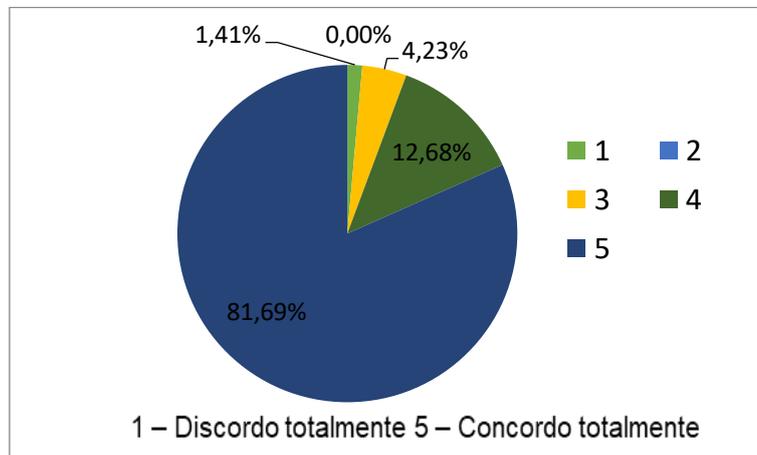


Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

Percebe-se no gráfico 1 um nível de concordância de 87,32% dos clientes de que a loja está em um local de fácil acesso. Existem vários pontos próximos que fazem parte do trajeto cotidiano das pessoas, sendo assim a localização da loja é uma oportunidade positiva para atrair clientes

Quando questionados sobre os horários adequados para atendimento, foram obtidos resultados considerados positivos como pode ser observado no Gráfico 2.

GRÁFICO 02: Horário de atendimento adequado

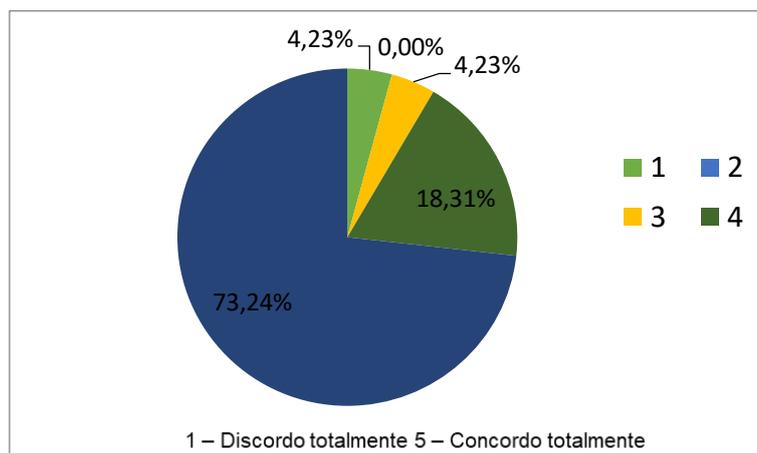


Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

De acordo com as percepções dos clientes obtidas na pesquisa, nota-se no gráfico 2 um nível de concordância alto, de 81,69%, no que tange ao horário de atendimento aos clientes que preferencialmente utilizam o horário de funcionamento da empresa para fazer suas compras e o consideram convenientes.

Quando abordados sobre a segurança nas transações comerciais, foram obtidos resultados considerados positivos como pode ser observado no Gráfico 3.

GRÁFICO 03: Segurança em transações comerciais



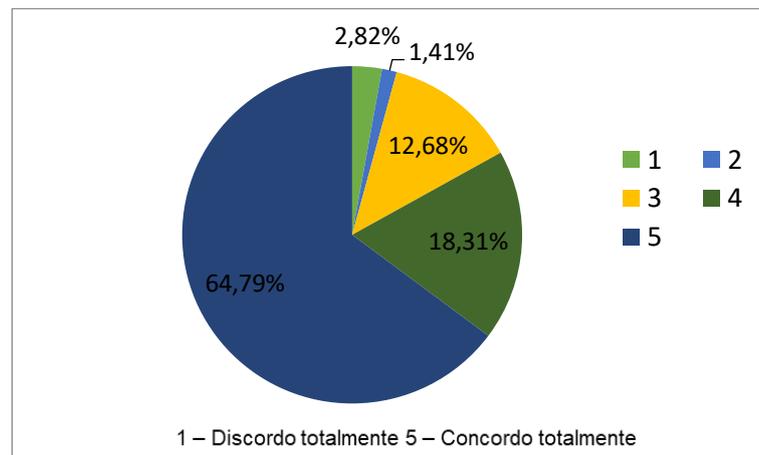
Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

Na percepção obtida pelos clientes, conforme verifica-se no gráfico 3, 73,24% dos clientes concordam totalmente que as transações comerciais com a

Fabi Modas oferecem segurança. Nesse contexto, a empresa pode utilizar novos formatos de faturamento, vendas promocionais, prazos mais dilatados entre outras opções de crédito.

Quando abordados sobre a empresa possuir atendimento individualizado e cordial, foram obtidos resultados considerados positivos, com uma leve queda no nível de concordância total, como pode ser observado no Gráfico 4.

GRÁFICO 04: Atendimento individualizado e cordial



Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

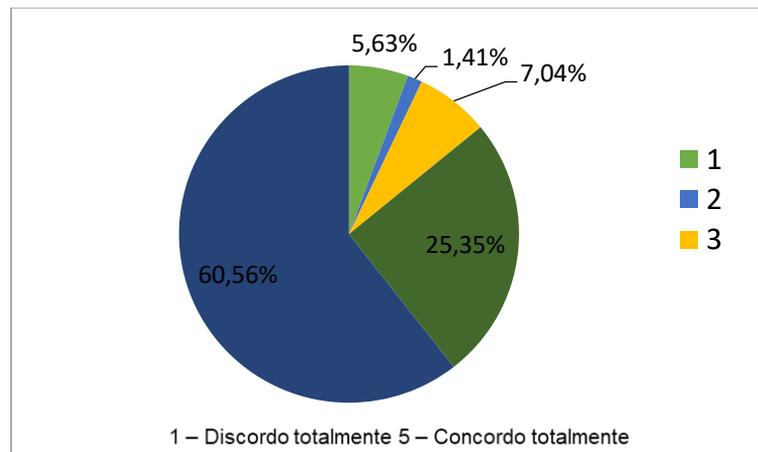
No gráfico 4, nota-se que 64,79% dos clientes consideram o atendimento individualizado e cordial, resultado que pode estar nos padrões de aceitabilidade, ainda assim, essa estatística pode ser elevada, uma vez que há percepções médias de concordância nesse quesito. Logo, esse quesito precisa ser tratado com atenção para a elaboração de estratégias.

Neste contexto, segundo Zeithaml et. al, 2014 p. 78, a qualidade de um serviço deve ser mensurada através de um conjunto de critérios sendo: a confiabilidade, a segurança, a responsividade, a empatia e os tangíveis além de levar em consideração as expectativas do cliente em relação há um serviço.

Nos serviços é necessário traçar estratégias que sejam difíceis de ser copiadas, para que a vantagem exista perante as demais empresas do mesmo segmento, além disso, faz se necessário que o desempenho do serviço esteja acima do que se é considerado adequado pelo cliente, além de não ser algo estável, pois o setor de serviços, bem como, suas percepções alteram-se frequentemente (ZEITHAML, 2014, p.72).

Quando os clientes foram abordados sobre a empresa possuir atendimento das expectativas de necessidade, foram obtidos resultados considerados positivos, com uma leve queda no nível de concordância total, como pode ser observado no Gráfico 5.

GRÁFICO 05: Atendimento das expectativas de necessidade dos clientes



Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

Como notado no gráfico 5, 60,56% dos clientes da Fabi Modas alegam ter suas necessidades atendidas pela empresa.

Para Zeithaml et al, 2014, p. 79:

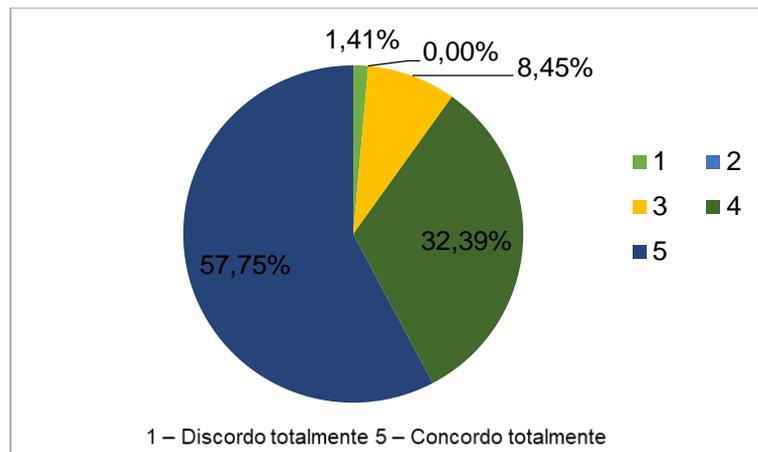
Satisfação é a manifestação da realização do cliente. Ela é a compreensão de que uma característica de um produto ou de um serviço, ou de que o produto ou o serviço propriamente dito oferece um nível prazeroso de realização relacionada ao consumo.

Quando se trata de expectativas e satisfação do cliente, é relevante abordar outros aspectos além dos serviços prestados, pois há uma esfera de quesitos a serem pensados como: a qualidade do produto, o preço, fatores emocionais como o humor ou estado emocional do cliente e fatores situacionais como a opinião de amigos e familiares. (ZEITHAML, 2014, p. 80).

Em uma empresa atuante no ramo da moda, as pessoas procuram peças que as valorizem fisicamente e por consequência aumentem a autoestima, atendendo as expectativas em esferas gerais. A Fabi Modas trabalha em sua grande maioria com peças do segmento tendência, portanto caso o cliente busque por uma peça clássica pode não ter sua necessidade sanada.

Quando os clientes foram abordados sobre os preços praticados pela empresa sendo justos, foram obtidos resultados considerados preocupantes, com uma acentuada queda no nível de concordância total, como pode ser observado no Gráfico 6.

GRÁFICO 06: Preços justos praticados pela empresa



Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

A abordagem de preços é caracterizada como estratégia pela Fabi Modas, porém apenas 57,75% dos clientes concordam totalmente que a política de preços é adequada.

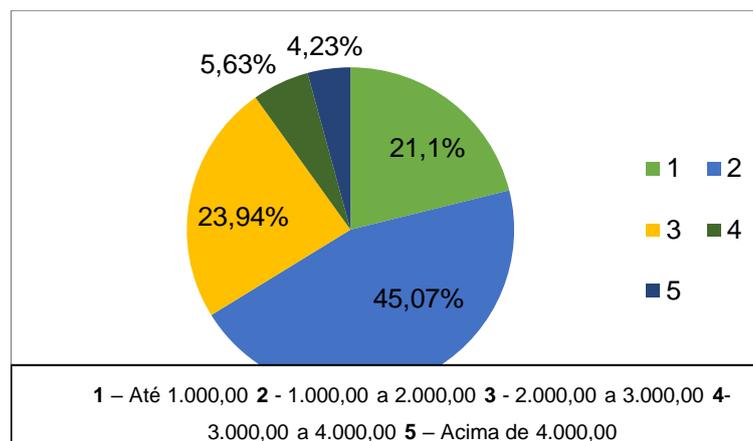
Tratando-se de preços é necessário abordar a percepção de valor agregado e de tendências. Para Kotler e Keller, 2006, p. 317, é possível destacar três categorias especiais do ciclo de vida do produto-estilo, moda e modismo. O estilo é um modo de expressão, que podem durar gerações, entrando e saindo de moda. A moda é um estilo popular que passa por quatro estágios: distinção, emulação, massificação e declínio, no entanto, não é possível prever qual a sua duração, visto que ela tende a permanecer enquanto atende uma necessidade, está coerente e satisfaz normas e valores sociais. Já o modismo, é a moda que aparece subitamente, é adotado com enorme entusiasmo, chega rapidamente ao pico e declina, seu ciclo de aceitação é curto e atende uma parcela de mercado que possui por objetivo destacar-se das demais pessoas ou atender uma emoção, no entanto não atende uma necessidade específica.

Outro fator considerável é o estudo da concorrência, quando clientes tem essa percepção de preços, uma hipótese é que a concorrência esteja atuando com

preços e condições melhores, portanto é fundamental pensar em atitudes para agregar o valor percebido pelos clientes.

Quando os clientes foram perguntados sobre a renda média mensal, elencados em até R\$1.000,00, R\$1.000,00 a R\$2.000,00, R\$2.000,00 a R\$3.000,00 e R\$3.000,00 a R\$4.000,00 e acima de R\$4.000,00, percebe-se a concentração de renda média mensal entre R\$1.000,00 a R\$2.000,00 como pode ser observado no Gráfico 7.

GRÁFICO 07: Renda média mensal dos Clientes



Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

Percebe-se no gráfico 7 que a adequação da estratégia de preço associada aos ganhos médios mensais, se usada com eficiência pode trazer retornos positivos, uma política de preços com vendas a prazo é uma possibilidade, uma vez que os clientes confiam nas transações comerciais que realizam com a Fabi Modas, conforme a abordagem no gráfico 3.

Para utilizar estratégias relacionadas ao preço, é pertinente que o consumidor esteja seriamente persuadido que preço inferior não significa qualidade inferior. Para isso, conforme afirmam Kotler e Keller, 2006, p. 348, a utilização de estratégias de ataque é positiva, portanto podem ser utilizadas as guerrilhas.

A guerrilha consiste em travar pequenos e intermitentes ataques para constranger e desmoralizar o oponente, com o objetivo de eventualmente assegurar pontos de apoio permanentes. A guerrilheira desafiante usa tanto meios de ataque convencionais como não convencionais entre eles: cortes de preço seletivos e intensas promoções relâmpagos. (Kotler e Keller, 2006, p. 353).

Logo, para estabelecer tais estratégias, novamente é importante destacar o conhecimento dos concorrentes, saber o que eles estão fazendo para atacá-los ou para defender-se. O ataque pode se dar a partir de estratégias relacionadas ao

preço, a qualidade dos produtos, do serviço prestado no atendimento, a partir da parceria com fornecedores e de planos de marketing bem elaborados.

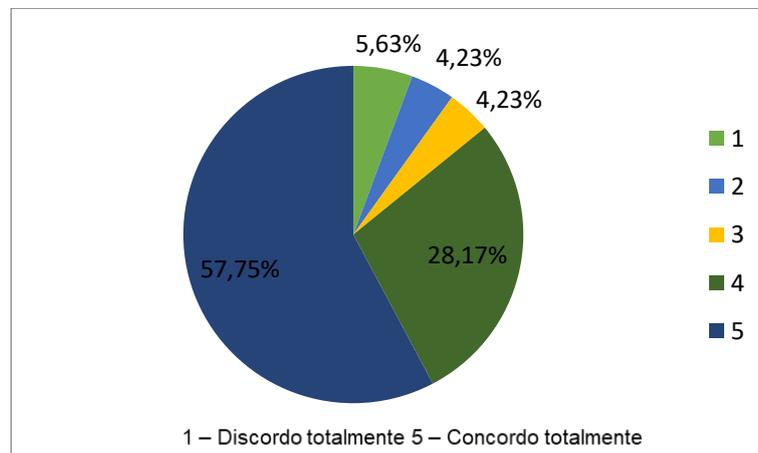
Seguindo as abordagens a respeito da empresa em estudo, é importante destacar o marketing da organização, visto que ele é papel fundamental na confecção de estratégias da Fabi Modas.

O marketing envolve fatores como preço, praça, promoção e produto. Dentro do ambiente de marketing está inserido o *merchandising*.

Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. (Blessa, 2005. p.1)

A partir disso, o *layout* deve ser estar inserido nos estudos. Na empresa objeto do estudo, o *layout* é visto por 57,75% dos entrevistados como atrativo, como pode ser observado no Gráfico 8, resultado da pesquisa obtida na questão sobre a percepção dos clientes nesse quesito.

GRÁFICO 08: *Layout* atrativo e agradável



Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

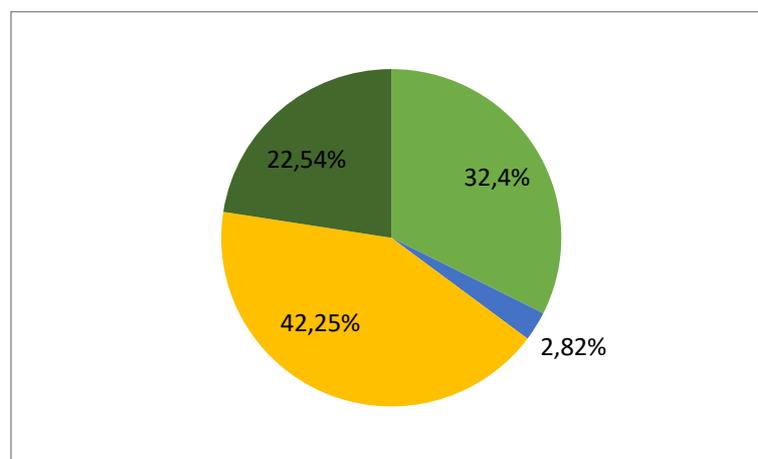
Tratando-se de uma loja de roupas femininas, deve-se pensar na atratividade do ambiente, um produto bem exposto facilita a compra e a venda, pois as peças podem provocar o desejo de compra do consumidor através de sua aparência, textura, caimento e conforto.

Diante disso, é pertinente adequar a decoração de acordo com o segmento, a iluminação para favorecer as cores e tonalidades das peças, dispor as peças de maneira organizada e atraente para a visibilidade do cliente que está dentro da loja,

colocar na entrada da loja os produtos principais e acomodar ao lado direito da entrada os “hits” da empresa, visto que o olhar do cliente vai naturalmente para a direita. (SEBRAE, 2015, p.39-41).

Além das acomodações e disposição de mercadorias, para realizar o plano de *marketing* é necessário anunciar o produto, a empresa aposta no uso da tecnologia como sua aliada e faz divulgações dos produtos através das redes sociais diariamente conforme observado no Gráfico 9.

GRÁFICO 09: Como conheceu a empresa

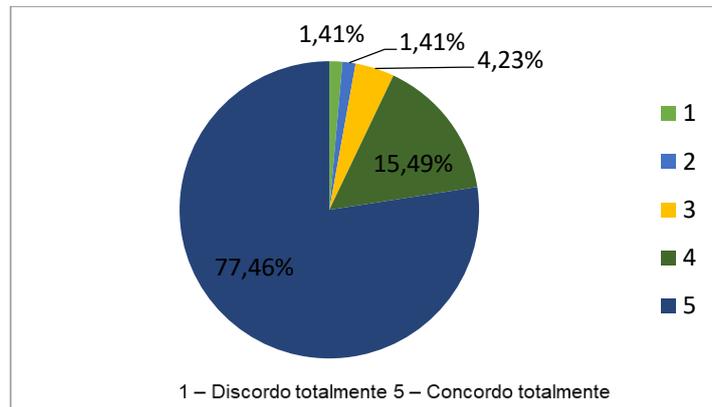


Indicação de pessoas: 32,39%.
 Anúncios em jornais, revistas, panfletos, rádio, TV, carro de som: 2,82%.
 Redes Sociais: 42,25%.
 Outros: 22,54%.

Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

A ação está surtindo efeitos, visto que 42,25% dos respondentes conheceram a empresa pelas redes sociais e 32,39% conheceram a loja através de indicações de pessoas, ou seja, por meio do *marketing* boca a boca.

A divulgação dos produtos é importante para que se promova a imagem da loja e dos produtos, quando questionados sobre a divulgação dos produtos, 77,46% dos clientes alegam que a consideram eficiente, conforme pode ser observado no Gráfico 10.

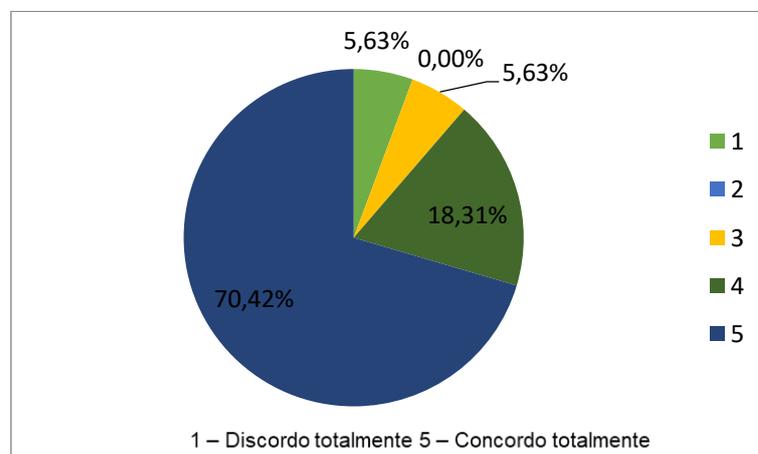
GRÁFICO 10: Eficiência divulgação produtos

Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

Portanto, as ações de divulgação realizadas nas redes sociais podem ser consideradas positivas e trazem retorno para a empresa.

Para divulgação também são realizados coquetéis de lançamento de coleção, esse momento é utilizado para atuar com mais ênfase no comportamento do consumidor oferecendo a ele produtos que condizem com a personalidade além de permitir ofertas futuras.

A informação dos produtos é importante para que os clientes tenham total entendimento das características dos produtos que adquirem, quando questionados sobre a receber informação dos produtos, 70,42% dos clientes alegam que a recebem de forma eficiente as informações, conforme pode ser observado no Gráfico 11.

GRÁFICO 11: Informação sobre os produtos ao cliente

Fonte: Resultado de pesquisa, 2019.

Além do contato direto com os clientes nas dependências da empresa, são utilizadas as redes sociais, possui um grupo ativo no *WhatsApp* e a página da loja no *Facebook*. No grupo há interação diariamente a fim de estabelecer uma comunicação direta para mostrar os produtos às suas clientes, e a página é utilizada a fim de atingir os clientes potenciais, pois promove um alcance mais amplo.

A estratégia é a visão futura da organização, mas também sua base, pois é a partir dela que a gestão deve traçar seu planejamento, suas metas e seus objetivos para que todos os envolvidos possam saber onde estão e aonde podem chegar. A elaboração da estratégia organizacional deve levar em conta o objetivo inicial e final, bem como seu posicionamento no mercado e a forma como a organização quer ser vista no nicho em que atua. (CAMPOS, 2016, p 20).

A partir da pesquisa realizada abre o potencial de sugestão de estratégias de melhorias para empresa Fabi Modas.

10.1.9 Pontos fortes e pontos a melhorar

No quadro 4 estão demonstrados os pontos fortes e a melhorar encontradas na análise do ambiente interno referentes a área de Marketing.

QUADRO 4 – Diagnóstico área de Marketing

Pontos fortes	Pontos a melhorar
Localização da empresa	<i>Adequar Layout</i>
Segurança em transações comerciais	Variedades em tamanhos das roupas
Comunicação eficaz e direta com clientes	Alterar fachada
Produtos diferenciados	Placa exclusiva para a Loja
Produtos para atender perfil do cliente	
Preços diferenciados a um determinado nicho de mercado	
Tendência de moda sempre atualizada	
Atendimento cordial e individualizado	

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2019.

10.2 RECURSOS HUMANOS

Segundo Chiavenato, 2009 p. 02, “o sistema de RH surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. ” Dessa forma o sistema de gestão de pessoas de uma empresa visa tratar as pessoas como seres únicos, e transmitir uma visão de que a organização depende delas para atingir seus objetivos e como consequência o colaborador pode atingir seus objetivos pessoais,

além disso, para Chiavenato (2009, p. 13), esse sistema ressalta três aspectos fundamentais:

- Pessoas como seres humanos: Possuem personalidades, histórias particulares, habilidades e conhecimentos, sendo pessoas como pessoas e não apenas como recursos da empresa.
- Pessoas, não como meros recursos (humanos) organizacionais, mas como elementos capazes de impulsionar a empresa a partir de seus esforços.
- Pessoas como parceiras da organização, capazes de conduzir a excelência e sucesso, onde fazem investimentos (esforço, dedicação, comprometimento) na expectativa de obterem retornos (salários, incentivos, crescimento profissional, carreira), logo, uma relação de reciprocidade.

O profissional que atua na gestão de pessoas, segundo Gil, (2019, p. 65) deve possuir algumas competências específicas, além de participar de todo o planejamento estratégico da empresa, pois dessa maneira ele irá conseguir alinhar os interesses de ambos e como consequência atingir os objetivos almejados.

De acordo com o mesmo autor, algumas das atribuições desse profissional são:

- Elaborar planos, programas e projetos de recursos humanos que contemplem as necessidades da organização e o seu planejamento estratégico;
- Elaborar a análise, descrição e avaliação de cargos;
- Desenvolver e implementar planos e programas de recrutamento e seleção que identifiquem potenciais mercados de trabalho com vistas a atrair potenciais funcionários e manter os atuais;
- Fornecer aconselhamento sobre práticas de remuneração e recomendações salariais;
- Garantir o cumprimento da legislação trabalhista;
- Gerenciar os programas de avaliação de desempenho dos empregados (GIL, 2019, p. 62).

Quando refere se sobre recursos humanos, trata-se de um processo fundamental para o desenvolvimento da organização, sendo necessária a disposição de treinamentos, de promoções e remunerações, tendo em vista que são as pessoas que fazem com que todos os demais recursos funcionem (OLIVEIRA, 1991).

10.2.1 Descrição Geral da Área

Em pequenas empresas o quadro de funcionários para gestão de recursos humanos é reduzido. Na Fabi Modas encontra-se a proprietária que atua como gestora e apenas uma funcionária que atua no regime formal de trabalho CLT.

10.2.2 Descrição de cargo

Em empresas de pequeno porte, muitas funções ficam a cargo do proprietário, sendo assim, a empresária é responsável pelo controle dos processos administrativos, financeiros, marketing, recursos humanos e processos financeiros do estabelecimento.

A colaboradora é responsável pela organização da loja, atendimento ao cliente e venda dos produtos.

10.2.3 Recrutamento e Seleção

A contratada ingressou na organização por entrevista, realizada pela própria lojista e está atuando na empresa há três anos.

10.2.4 Treinamento e desenvolvimento

Segundo a empresária, por se tratar de uma empresa familiar, não possui nenhum tipo de plano de carreira e o único treinamento oferecido é por ela mesma, que sempre atuou na área.

Para o desenvolvimento, utiliza-se o trabalho em equipe, pois de acordo com Kaplan (1997, p. 208-209), a comunicação e o trabalho em equipe são partes importantes dentro da empresa, pois é necessário que sejam atingidos objetivos em curto prazo para que haja resultados excepcionais em longo prazo.

10.2.5 Remuneração

A colaboradora recebe o salário base da região.

A empresa não remunera por comissão de vendas e não possui nenhum outro incentivo financeiro ou benefício social.

10.2.6 Demissão

A empresa não possui alta rotatividade de funcionários, mas em casos de desligamentos cumpre com suas obrigações, fazendo uma reunião e desligando o funcionário pessoalmente. A contabilidade faz levantamento de dados para realizar os cálculos rescisórios, pois há diferença quando o funcionário pede demissão ou é demitido, então, a empresa paga todos os direitos ao funcionário.

10.2.7 Avaliação de Desempenho

Atualmente, a empresa não possui nenhuma ferramenta para realizar o processo de avaliação de desempenho.

10.2.8 Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

A Fabi Modas não possui de maneira clara normas de higiene, saúde e segurança no trabalho, apesar de não possuir de maneira direta fatores de risco, a Lei 6.514/77 trata em sobre segurança e medicina do trabalho, dispõe a sua observância em todos os locais de trabalho, sendo disposto em seu artigo 157 e 158 as responsabilidades do empregador e empregado em relação a essa área:

Art :157 Cabe às empresas:

- I - Cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho;
- II - Instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais;
- III - adotar as medidas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente;
- IV - Facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade competente.

[Art. 158](#) - Cabe aos empregados:

- I - Observar as normas de segurança e medicina do trabalho, inclusive as instruções de que trata o item II do artigo anterior;
- II - Colaborar com a empresa na aplicação dos dispositivos deste Capítulo.

10.2.9 Pontos Fortes e Pontos a Melhorar da Área de Recursos Humanos

No quadro 5 estão demonstrados os pontos fortes e a melhorar encontradas na análise do ambiente interno referentes a área de Recursos Humanos.

QUADRO 5 – Diagnóstico área de Recursos Humanos

Pontos fortes	Pontos a melhorar
Trabalho cooperativo	Inexistência de metas
Clima agradável	Pouco investimento em treinamento
Compartilhamento de Experiências	Falta de ênfase em normas gerais
Baixa Rotatividade	Avaliação de Desempenho

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2019.

10.3 SERVIÇOS

10.3.1 Descrição Geral Área

A Fabi Modas não atua como prestadora de serviços às pessoas, visto que seu objeto de trabalho são mercadorias tangíveis, entretanto, para realizar a apresentação desses produtos faz-se necessário atuar no setor de vendas, o que está inserida no setor de serviços. Nesse caso, destaca-se na análise desse estudo, o atendimento como uma modalidade de serviço, uma vez que a Fabi Modas atende como consultora de modas para seus clientes, indicando tendências de moda, entre outras.

10.3.2 Serviços

Las Casas, (2004, p. 24) discorre que os serviços apresentam três características principais: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

O empreendimento não atua diretamente na prestação de serviços, no entanto esse fator está diretamente ligado, pois para realizar a venda dos produtos é essencial possuir um setor que presta o serviço de vendas, na forma de bom atendimento e atuando como consultoria de tendências e moda.

Nesse contexto, Segundo COBRA, (2017, p. 356),

“A impressão que um cliente leva da empresa importa tanto quanto o produto. Seja durante ou depois da venda, é imprescindível ter um bom atendimento. Isso inclui responder às solicitações e reclamações dos consumidores com agilidade, manter um canal direto entre eles e a empresa e orientar toda a equipe para ter respostas rápidas para atender às dúvidas dos clientes. Com um atendimento bem definido, fica mais fácil receber sugestões de mudanças e melhorias.”

10.3.3 Qualidade

A qualidade de um serviço deve ser mensurada através de um conjunto de critérios presentes na confiabilidade, na segurança, na empatia e os aspectos tangíveis e intangíveis, além de levar em consideração as expectativas do cliente em relação a um serviço. Traçar estratégias, leva a vantagem perante as demais empresas do mesmo segmento e que o desempenho do serviço esteja acima do que se é considerado adequado pelo cliente (ZEITHAML, 2014, p.72).

10.3.4 Pontos Fortes e Pontos a Melhorar da Área de Serviços

No quadro 6, estão demonstrados os pontos fortes e a melhorar encontradas na análise do ambiente interno referentes a área de Recursos Humanos.

QUADRO 6 – Diagnóstico área de Serviços

Pontos fortes	Pontos a melhorar
Excelente Atendimento	Aumentar níveis de estoque com as peças de maior giro
Consultoria e Informações sobre moda e tendências	
Estoques de produtos com alto giro	

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2019.

10.4 FINANÇAS

10.4.1 Descrição Geral da Área

Na área financeira, são verificadas as necessidades de investimento de alguma área específica e obtenção de recursos a fim de crescimento (OLIVEIRA, 1991).

Conforme citado anteriormente na área de pessoas, a organização não possui sistema de comissão de vendas além de não possuir metas. Além disso, nota-se que por vezes a proprietária assume o papel principal na área de vendas. Devido a esses fatores, nota-se que não ocorre aumento do ticket médio.

Questionando a empresária sobre esse assunto, ela informa que a permanência da funcionária se dá pela confiança e pelo fato da colaboradora ser muito responsável, dessa maneira ela pode fazer as viagens para compra de produtos com tranquilidade.

10.4.2 Fluxo de Caixa

A empresa Fabi modas, faz as compras das suas mercadorias na grande maioria à vista, apenas uma pequena parte é parcelada. As vendas da loja são feitas através crediário próprio, cheque, cartão de crédito e à vista, sendo que na categoria à vista, ela fornece desconto ao cliente.

10.4.3 Índices Financeiros

Os negócios da empresa são pouco influenciados pela oscilação cambial por tratar-se exclusivamente de produtos nacionais, mas isso não quer dizer que não afete o poder de compra dos clientes, pois produtos vindos de fora podem estar com preço mais alto devido a índice de inflação e caso o cliente preciso desse produto ele vai acabar gastando mais dinheiro do que gostaria assim deixando de comprar na loja.

10.4.4 Administração do Capital de Giro Líquido

Todas as despesas da loja, são anotadas em uma planilha de controle, independentemente do valor delas e no final do mês são realizados os cálculos para verificar se os resultados foram positivos ou negativos.

Segundo a empreendedora, a empresa consegue pagar todas as despesas e fica sempre positiva, com variações a cada mês para mais ou para menos.

10.4.5 Estoques

A Fabi Modas não possui um nível elevado de estoque, pois atua com roupas e acessórios que se tornam obsoletos na opinião dos clientes de maneira muito rápida.

O sistema de automação comercial que ela possui na loja, permite auxílio no controle dos estoques, entretanto, a empresária não considera necessário utilizar esse controle, visto que por se tratar de um volume baixo e de giro rápido ela memoriza o que possui na empresa.

10.4.6 Armazenagem

A loja não conta com estoque em grandes quantidades, portanto em sua grande maioria as peças são de giro rápido, tendo as mercadorias em exposição na loja, estando ao alcance e visualização do cliente para compra imediata.

Os estoques significam dinheiro parado em uma empresa de vendas, sendo assim, o estabelecimento de metas auxilia para força de vendas e giro financeiro.

10.4.7 Contas a Pagar

A administração das contas a pagar fica aos cuidados de Rafael Micheleti, sócio proprietário da Fabi Modas. O controle é realizado por meio de uma planilha, para atentar-se sempre em não perder os prazos de vencimento.

10.4.7 Contas a Receber

Na atuação da Fabi Modas são realizadas vendas à vista, no cartão de débito e crédito, através do crediário próprio da loja e cheque.

Quando os clientes optam em pagar à vista, é concedida uma porcentagem de desconto, sendo que o mesmo desconto se aplica para vendas no cartão de débito.

Para vendas no cartão, a empresa paga uma porcentagem sobre o valor de venda, sendo que para vendas no débito será cobrado 2,39% e o valor da venda será creditado em conta no prazo de um dia. Já nas vendas a prazo rotativo, a taxa é de 3,19% sobre o valor da venda e o crédito ocorre em até 30 dias. Em casos de vendas parceladas a taxa é de 3,79% ocorrendo acréscimo de 2,99% em cada parcela e o crédito ocorre em até 30 dias.

Logo, se o cliente realizar uma compra no valor de R\$ 100,00 no débito, a empresa terá creditado em sua conta R\$ 97,61. Caso o cliente realize a mesma compra pelo rotativo, o valor será de R\$ 96,81, no entanto, se optar por realizar a mesma compra parcelando em três vezes a taxa será $3,79 + (3 \times 2,99)$, portanto o crédito será de 87,24 pago em uma única parcela em até 30 dias.

Para os clientes que utilizam o crediário da loja, é gerado boleto para pagamento, sendo que após dez dias do vencimento se faz a cobrança, além dos acréscimos de juros.

Para que ocorra o controle no banco, as vendas são fechadas diariamente e colocadas na planilha de controle. Os cheques que a loja recebe são à vista ou para até 30 dias, nesses casos ela os deposita conforme acordado com o cliente.

A cidade em que a empresa está localizada é pequena, portanto muitas pessoas são conhecidas, sendo assim, por vezes a empresária emite apenas notas promissórias com prazo de pagamento de até trinta dias para clientes que ela possui algum tipo de vínculo de amizade.

Em caso de não pagamento de tais notas, é realizada a cobrança.

10.4.8 Pontos Fortes e Pontos a Melhorar na Área de Finanças

No quadro 7, estão demonstrados os pontos fortes e a melhorar encontradas na análise do ambiente interno referentes a área de Finanças.

QUADRO 7 – Diagnóstico área de Finanças

Pontos fortes	Pontos a melhorar
Sistema de automação comercial.	Não utilizam do sistema diariamente.
Grande parte das compra é feitas à vista	Muitas vendas a prazo.
Fidelidade e Confiança nas Vendas à Prazo	Falta de Incentivo de Comissão.
Credíário Próprio	
Capital de Giro suficiente para evitar empréstimos externos	

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

11. RESULTADOS E DISCUSSÕES

11.1 ANÁLISE SWOT

Para que esses fatores sejam compreendidos de maneira sintética e facilitada, a seguir haverá no Quadro 8, a representação da Matriz SWOT da Loja Fabi Modas.

QUADRO 8 – Análise SWOT Fabi Modas

Forças	Oportunidades
Localização da empresa Segurança em transações comerciais Comunicação eficaz e direta com clientes Produtos diferenciados Produtos para atender perfil do cliente Preços diferenciados a um determinado nicho de mercado Tendência de moda sempre atualizada Atendimento cordial e individualizado Trabalho cooperativo Clima agradável Compartilhamento de Experiências Baixa Rotatividade Excelente Atendimento Consultoria e Informações sobre moda e tendências Estoques de produtos com alto giro Sistema de automação comercial. Grande parte das compra é feitas à vista Fidelidade e Confiança nas Vendas à Prazo Crediário Próprio Capital de Giro suficiente para evitar empréstimos externos	Mercado financeiro estável Possibilidade de barganha de preços com os fornecedores Fácil acesso de comunicação com os clientes através da tecnologia
Fraquezas	Ameaças
<i>Adequar Layout</i> Variedades em tamanhos das roupas Alterar fachada Placa exclusiva para a Loja Inexistência de metas Pouco investimento em treinamento Falta de ênfase em normas gerais	Elevada quantidade de concorrentes; Oscilação da economia Instabilidade e sazonalidade da produção agrícola e queda de rendimento. Vendas pela Internet

<p>Avaliação de Desempenho</p> <p>Aumentar níveis de estoque com as peças de maior giro</p> <p>Não utilizam do sistema diariamente.</p> <p>Muitas vendas a prazo.</p>	
---	--

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

A aplicação da ferramenta da matriz SWOT da Fabi Modas, procurou identificar pontos fortes e pontos a melhorar perante a análise e diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa. Nesse contexto, visualizou-se oportunidades que a empresa poderá colocar em prática usando suas forças internas e serviços diferenciados no exigente mercado que atua.

11.2 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças competitivas de Michael Porter têm por objetivo verificar o nível de atratividade da empresa e criar estratégias a fim de melhorar e alavancar os resultados (PORTER, 1986).

11.2.1 Rivalidade entre os concorrentes:

A rivalidade entre concorrentes consiste em disputar táticas relacionadas aos preços, propagandas, introdução de novos produtos e melhoria em serviços prestados ao consumidor a fim de conquistar o mercado para destacar-se entre os demais. Considerando-se a Fabi Modas, é notável que ela possui um grau relativamente alto de concorrentes, visto que atuam no mesmo segmento que ela outras lojas da cidade, vendedores informais e lojas *on line*.

Atuante do segmento tendência de modas, a Fabi Modas pode destacar-se, ao realizar marketing relacionado a esse nicho destacando o conceito das peças e a qualidade delas, tornando esse o principal fator de atratividade.

A empresa já trabalha o marketing por meio de redes sociais, possui um nível de interação alto com intuito de ter visibilidade e destaque, sempre trazendo o melhor preço das peças que oferece e várias liquidações como fator de grande relevância para atrair e fidelizar clientes.

Dessa forma, é necessário apostar em estratégias de diferenciação, a empresa pode concentrar-se em um segmento específico. Tomando como base que a maioria dos clientes busca a empresa para a aquisição de roupas, ela pode considerar atuar apenas nesse ramo de confecções e poucos acessórios que

permitam fazer parte da montagem de looks de moda, assim, permitindo aumentar o ticket médio.

11.2.2 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos concorrentes em um mercado gera novas condições na busca de competitividade. Devido à falta de conhecimento e o desejo de obter ganhos de maneira rápida, é notório que pessoas se lancem no mercado empreendedor e façam que aconteça desequilíbrio, pois para atrair essa visibilidade momentânea diminuem preços e lucratividade, deixando o mercado instável.

A comercialização de roupas possui certa facilidade, devido a quantidade de fornecedores e facilidade de negociação com eles, dado que grandes centros promovem a venda no atacado facilitando essa revenda no varejo. Dessa forma, pode-se considerar esse mercado crescente e muito competitivo, tornando ainda mais interessantes as estratégias de diferenciação.

11.2.3 Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos prometem atender as necessidades do cliente colocando a sua disposição um produto similar e com relação custo/benefício mais atraente ao consumidor. Portanto, toda a empresa ou pessoa física que atua na venda de roupas femininas deve ser considerada pela Fabi Modas como sua concorrente e possível ameaça.

O vestuário está inserido na base da pirâmide das necessidades de Maslow, porém também está ligado com a necessidade de estima, tendo isso como base é necessário abordar a diferença entre precisar e querer.

Na sociedade atual muito se fala em consumismo e em status, desejo de ter algo para estar inserido em um padrão da sociedade, por outro lado são crescentes as abordagens sobre a educação financeira.

Segundo a colunista do blog Vestindo Autoestima, Priscila Citera, muitas pessoas vão a lojas e compram cinco blusas para apenas encher o seu armário, por outro lado, existem pessoas que precisam adquirir peças, seja porque as suas não servem mais ou estão desgastadas, ou seja, uma necessidade, o que seria o consumo consciente. A partir disso notam-se dois nichos de mercado.

Com isso, faz-se necessário que a empresa objeto do estudo leve essas informações para estruturação de suas estratégias de forma a agregar a qualidade

como fator primordial e estruturar na loja a montagem de peças básicas com peças tendências, ou seja, criar a combinação para o cliente e enfatizar a possibilidade de usar com demais roupas e ocasiões.

11.2.4 Poder de barganha dos clientes

A empresa está inserida em um setor muito competitivo, dessa maneira, os compradores podem influenciar na política de preços ou demandar maior qualidade dos produtos apresentados.

Dessa maneira, é necessária uma melhoria no setor de serviços, pois quando a motivação está presente é possível aderir a técnicas de vendas mais agressivas mantendo a qualidade, outro fator que se apresenta positivo é o marketing a se fazer de uma maneira que agregue valor para o cliente no momento da compra, ou seja, as possibilidades á ele apresentadas.

A loja, já oferece descontos e possibilidades de parcelamento, no entanto isso pode ser melhorado na forma da apresentação. Sendo que, apresente-se para o cliente primeiramente o preço a prazo, que deve ser o preço da etiqueta, para que o cliente não se assuste em uma visão ilusória de cobrança de juros, além disso, destacar sempre a qualidade, beleza e formas de usar determinada peça de roupa, de forma que ele se sinta valorizado.

Estratégias fortes, são aquelas que são difíceis de ser copiadas, em um mercado que o cliente tem várias opções e locais que pode escolher adquirir suas coisas, o atendimento e o momento do cliente dentro da loja deve ser tratado com excelência tornando-se uma experiência agradável em sua memória.

11.2.5 Poder de barganha de fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores relaciona-se com a facilidade de trocar de fornecedor, pois quanto mais difícil for essa atividade, mais o fornecedor pode aumentar seus preços de repasse ou diminuir a qualidade agregada.

A Fabi Modas possui fornecedores que cumprem os acordos de forma sublime, porém não é difícil que eles sejam substituídos devido à grande quantidade de atuantes nesse setor. Portanto, mesmo que ocorram as negociações em conformidade, é interessante sempre verificar preços de outros fornecedores, para que possibilite negociar de forma mais enfática obtendo ganhos financeiros e permitindo melhor preço ao consumidor final.

11.3 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES DO BALANCED SCORECARD

Tendo por objetivo redefinir as ações estratégicas e reformular o Planejamento Estratégico, o BSC pode servir de base para a estratégia que afeta diretamente os processos e objetivos da empresa.

11.3.1 Perspectiva Financeira BSC

No quadro 9 estão demonstradas as perspectivas financeiras encontradas na análise da ferramenta BSC.

QUADRO 9 – Perspectivas Financeiras Matriz BSC - Fabi Modas

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Aumentar Faturamento	Resultados Mensais	Aumento de 10% nas vendas em relação ao mesmo mês do ano passado.	Pagamento de comissão. Promoções Liquidações
Aumento de vendas à vista	Fluxo de Caixa	Aumentar em 20% Capital de Giro	Promoções para pagamento à vista.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

No quadro 9 estão demonstradas as perspectivas financeiras encontradas na análise da ferramenta BSC no sentido de aumentar o faturamento e entradas de valores na modalidade de pagamento à vista.

11.3.2 Perspectiva Clientes BSC

No quadro 10 estão demonstradas as perspectivas dos clientes encontradas na análise da ferramenta BSC.

QUADRO 10 – Perspectivas Clientes - Matriz BSC - Fabi Modas

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Aumentar a retenção de clientes.	Retorno do cliente.	Fidelizar 50% dos clientes que compram eventualmente na loja.	Fazer cadastros desses clientes para um pós venda e avisar sempre que chegar novidades.
Atrair novos clientes.	Conversão de leads, ticket médio.	Aumento das receitas online em 25%	Campanhas de marketing de conteúdo.
Aumentar a variedade de vestuário.	Pesquisa realizada com os clientes.	Aumentar as opções de vestuários e diminuir os outros itens da loja.	Pesquisa de tendências de consumo e crescimento de mercado.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

No quadro 10 pode-se perceber que a maior perspectiva está relacionada à atração e retenção de clientes, já pensando em metas de receitas de vendas no meio virtual.

11.3.3 Perspectiva Processos Internos BSC

No quadro 11 estão demonstradas as perspectivas dos processos internos encontradas na análise da ferramenta BSC.

QUADRO 11 – Perspectivas processos internos - Matriz BSC - Fabi Modas

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Balanço de estoque.	Giro de estoque, peças com pouca saída.	Trimestral.	Padronizar um documento, para facilitar essa contagem.
Melhorar a seleção dos produtos.	Aumento da procura de peças por clientes entrantes.	Aumentar em 15% a variedade de novos tamanhos.	Campanhas de marketing para atrair novo nicho.
Preços competitivos.	Preço concorrência.	Negociar melhores preços com fornecedores uma baixa de 10% nas compras à vista.	Estudar a concorrência e as estratégias de preços por marcas.
Layout interno.	Pesquisa com os clientes.	Em 2 anos mudar o ambiente interno.	compra de novos moveis e acessórios.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

No quadro 11 pode-se perceber que as maiores perspectivas estão relacionadas aos preços mais competitivos, controle de estoques e mudança de layout da loja.

11.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Conhecimento BSC

No quadro 12 estão demonstradas as perspectivas de aprendizagem e conhecimento encontradas na análise da ferramenta BSC.

QUADRO 12 – Perspectivas Aprendizagem e Conhecimento - Matriz BSC

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Treinamento da colaboradora.	Apresenta um ticket médio baixo.	Alto nível de satisfação do cliente, clareza na comunicação interna e no registro de informações.	Aplicar treinamentos de comunicação intra e interpessoal e atendimento ao cliente.
Aperfeiçoamento da empresaria.	Constante mudança de mercado.	Identificar seu público alvo, concorrentes, boas oportunidades de estratégia.	Cursos de gestão e empreendedorismos, ler livros, participar de eventos relacionados à área.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

No quadro 12 pode-se perceber que as maiores perspectivas estão relacionadas ao treinamento e aperfeiçoamento e assim possibilitar o acompanhamento de novas modalidades de marketing e gestão estratégica.

12. SUGESTÕES

Durante o período de estágio, nas visitas e entrevistas feitas com a proprietária, foram possíveis detectar alguns pontos críticos, já elencados nos diagnósticos internos e externos e com isso elaborar um plano de ação para os principais pontos com a ferramenta de gestão 5W2H.

12.1 PLANO DE AÇÃO E APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

O 5W2H é uma das ferramentas de gestão mais utilizada e conhecida, tem como finalidade aplicação de planos de ação para modificar ideias e conceitos em algo possível na prática.

Percebeu-se, nas análises de diagnóstico interno, que não existe um controle de estoque eficaz, a proprietária relatou que nunca foi realizado um balanço na loja. Assim sendo sugere-se uma implementação de inventário na loja, de acordo com o demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Organização do estoque.

<i>What</i>	Contagem de todo o estoque da loja incluindo roupas, sapatos e acessórios.
<i>Who</i>	Será realizado pela proprietária e colaboradora.
<i>Where</i>	Na empresa Fabi Modas
<i>When</i>	Um prazo de 15 dias para o primeiro balanço e depois trimestral.
<i>Why</i>	Para verificar o giro de estoque e assim apurar quais mercadorias tem menos saída, assim poderá ser montada uma estratégia de vendas e redução de custos.
<i>How</i>	O ideal que a loja esteja fechada, assim facilitando a contagem.
<i>How much</i>	Honorários do profissional que realizara a ação.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

Uma vez organizado e feito o balanço de estoque, há a possibilidade de verificar quais itens permanecem em estoque a mais tempo e quais possuem maior giro para a empresa, com isso, facilitaria a criação de promoções e concessões de desconto e outras estratégias de marketing a fim aumentar o giro de estoques e reduzir custos.

Percebeu-se nas análises de diagnóstico interno, a falta de incentivos e motivação de vendas. Assim sendo, sugere-se uma implementação, treinamento motivacional de vendas para a colaboradora, de acordo com o demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14 – Treinamento Motivacional.

<i>What</i>	Treinamento motivacional, atendimento ao cliente e premiações.
<i>Who</i>	Será coordenado pela proprietária.
<i>Where</i>	Nas dependências da empresa por meios de treinamentos específicos.
<i>When</i>	Logo após os treinamentos.
<i>Why</i>	Para aumentar a motivação, ticket médio das vendas e conhecimento dos produtos, assim irá passar mais confiança no momento da venda e o cliente vai perceber um atendimento diferenciado e exclusivo.
<i>How</i>	Será feito treinamentos pela proprietária, por vídeos aulas motivacionais e técnicas de vendas e atendimentos. Quando a funcionaria atingir metas ganhará uma premiação da empresa.
<i>How much</i>	Bonificação para a funcionária, sendo decidido a critério da empresária.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

O sucesso de uma empresa está em pessoas motivadas e as empresas precisam saber a real importância do desenvolvimento do colaborador com pessoa e funcionário, pois uma pessoa motivada e com técnicas mais aprimoradas de venda, sem dúvida vai trazer mais resultados a empresa.

Percebeu se nas análises de diagnóstico interno, a ausência de destaque da placa de identificação, que divide espaço com outra empresa que ocupa o mesmo espaço comercial, na fachada da loja. Assim sendo, sugere-se uma placa para destacar a loja e ser mais facilmente encontrada pelos clientes que por ali transitam, de acordo com o demonstrado no Quadro 15.

Quadro 15 – Placa fachada da empresa.

<i>What</i>	Dar mais destaque na fachada com nome da empresa dela troca de mobilhas.
<i>Who</i>	Empresas qualificadas no ramo.
<i>Where</i>	Interior e exterior da empresa.
<i>When</i>	2 anos
<i>Why</i>	Otimização de espaço, atrair novos clientes, espaço acolhedor, valorizar as peças e dar mais destaque a elas.
<i>How</i>	Trocando a fachada e dando mais destaque a empresa Fabi modas, colocando móveis planejados assim aproveitando mais espaço.
<i>How much</i>	média R\$ 200,00 por metro quadrado (ACM)

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

Os painéis em alumínio composto ACM (do inglês Aluminum Composite Material) podem ser usados no revestimento de fachadas, garantia de longevidade,

curvas, leveza e beleza, se comparado com outros revestimentos disponíveis no mercado.

Segundo as informações obtidas durante a realização do estudo, a empresa alega pagar todas as despesas e manter-se positiva, no entanto, quando não há um planejamento e controle, o administrador pode se sentir perdido em alguns aspectos, o que se torna uma desvantagem. Observando as carências desse setor, sugere-se então, que a proprietária realize um controle de custos para possibilitar novos investimentos, de acordo com o demonstrado no Quadro 16.

QUADRO 16 – Mapeamento de Custos da Loja

<i>What</i>	Mapear os custos da loja.
<i>Who</i>	Proprietária
<i>Where</i>	Empresa Fabi Modas
<i>When</i>	Imediato.
<i>Why</i>	Para entender claramente quais o principais custos da loja e quais afetam mais a lucratividade.
<i>How</i>	Através de planilhas com detalhamento de cada setor e separando contas da empresa com pessoal.
<i>How much</i>	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

Por vezes, mensura-se a saúde financeira de uma empresa pela análise de custos. Para melhorar o pilar financeiro da empresa Fabi Modas, pode ser realizado um controle dos principais custos e traçar estratégias visando o aumento da lucratividade.

No universo das redes sociais pode ser utilizado meios como *Facebook*, *WhatsApp* e o *Instagram*. A empresa já utiliza o WhatsApp e o Facebook. Observando esses dados, para a Fabi Modas torna-se relevante manter sua conta ativa com o intuito de conquistar novos clientes, além de manter seus atuais clientes interessados em seus produtos visto que os usuários da plataforma se enquadram no público alvo da empresa.

Sugere-se no Quadro 17, a intensificação das redes sociais com o uso do Instagram. Hoje o Instagram é, sem dúvida, uma das redes sociais com mais potencial de investimento atual em relação às outras redes sociais (ROCKCONTENT, 2019).

Quadro 17 – Intensificação do Uso das Redes Sociais com o Instagram.

<i>What</i>	Uso do Instagram da Fabi Modas.
<i>Who</i>	Empresária e Colaboradora.
<i>Where</i>	Na empresa Fabi Modas
<i>When</i>	Implantação imediata
<i>Why</i>	Intensificar o uso das redes sociais, o Instagram é o segunda maior em número de usuários de redes sociais.
<i>How</i>	Treinamento da colaboradora e empresária para uso intensivo da ferramenta, e após a divulgação intensa nas redes sociais entre as clientes atuais e potenciais.
<i>How much</i>	Sem custo, o programa é gratuito.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

O Instagram é uma rede social de fotos para usuários de *Android* e iPhone. Basicamente trata-se de um aplicativo gratuito que pode ser baixado e a partir dele, é possível tirar fotos com o celular, aplicar efeitos nas imagens e compartilhar com seus amigos. Utilizando as redes sociais no mundo corporativo, faz se necessário citar as vantagens e desvantagens dessas ferramentas, conforme destacado nos Quadros 18 e 19.

Quadro 18 – Vantagens e Desvantagens do Whatsapp

Vantagens	Desvantagens
Gestão de relacionamento.	Falta de privacidade e de espaço
Facilidade para realizar pós venda.	Necessidade de definir horários para contato para não tornar-se inconveniente.
Muitas pessoas utilizam a rede social, portanto a aceitação e a visualização do grupo são altas.	Necessidade de backup frequente para não perder dados de clientes.

Quadro 19 – Vantagens e Desvantagens do Instagram

Vantagens	Desvantagens
Plataforma visual com grande possibilidade de prospecção de clientes.	Necessário postar frequentemente, porém, com cautela para não se tornar inconveniente.
Possibilidade de postagens utilizando palavras chave podendo aumentar as visualizações.	Elaborar fotos e publicações de qualidade e chamativas.
Aumento crescente de usuários sendo grande parte mulheres e jovens.	Manter-se à disposição para responder mensagens de clientes.
Acompanhar o alcance das publicações e observar como está o retorno.	

Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Rockcontent (2019)

A fim de alcançar sucesso com essa ferramenta, sugere-se para a loja, publicar diariamente com enfoque em novidades além de contar com parcerias com *digitais influencer*. Influenciadores digitais, são pessoas que se tornaram famosas nas redes sociais e que são referências em determinados assuntos além de possuir um público fiel, interativo com a tendência de consumir os produtos sugeridos por elas (EUGENIO, 2019).

Dessa maneira para a escolha do influenciador é necessário optar por alguém que esteja alinhado ao estilo da marca Fabi Modas, pois estará unindo-se o nome do influenciador com o da empresa tendo dessa maneira, seguidores e visualizações em comum. Há ainda a possibilidade de postar essas imagens em outras redes sociais, como o Facebook e o *Twitter*. No Instagram, os usuários podem curtir e comentar as fotos.

A criação de uma loja virtual, conforme demonstrado no Quadro 20, no segmento e-commerce é uma estratégia em diferenciar-se dos demais lojistas, devido a empresa possuir uma elevada quantidade de concorrentes deve buscar-se novos meios de conquistar clientes e realizar vendas para aumentar a receita.

Quadro 20 – Loja Virtual E-commerce.

<i>What</i>	Criar Loja Virtual da Fabi Modas.
<i>Who</i>	Empresária e Parceiros Estratégicos.
<i>Where</i>	Na empresa Fabi Modas
<i>When</i>	Implantação gradativa
<i>Why</i>	Intensificar as vendas no segmento e-commerce, potencializando as receitas e minimizando as limitações do espaço físico na expansão da loja.
<i>How</i>	A Fabi Modas possui o espaço compartilhado com uma empresa de informática. Associar-se estrategicamente com a empresa de informática e implantar gradativamente a loja virtual.
<i>How much</i>	Sem custos, a empresa de informática pertence à família da empresária.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Torna-se relevante a criação de uma loja virtual seguindo o conceito e-commerce, que abrange website, e-mail promocional, além de ações de marketing. Na Fabi Modas o site seria anunciado por meio de um link disponibilizado nas redes sociais (WhatsApp, Facebook e Instagram). Assim que direcionado ao site, o cliente teria acesso a todas informações relevantes sobre a empresa e conferir a diversidade de produtos, e poder adicionar o produto de interesse ao carrinho e o

adquirir. O pagamento pode se dar por meio de boleto bancário ou cartão de crédito. Com essa atitude a empresa conquistará novos clientes e aumentará a sua receita podendo assim, concorrer com mercados on-line.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho acadêmico consistiu em identificar, avaliar e introduzir conceitos estratégicos, conforme os estudos dos objetivos específicos tornando possível a alocação de estratégias modernas que permitem ganhos no mercado atual voltando-se a tecnologia e competitividade.

Inicialmente procurou-se analisar o ambiente externo e interno da empresa. Essa atividade foi crucial, visto que, com a realização dessa atividade tornou-se possível visualizar o cenário em que a organização se encontra e poder assim definir estratégias para cada situação encontrada.

No momento seguinte ao realizar a análise SWOT da empresa, foi possível identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças, desse modo foi possível avaliar o que a organização já faz satisfatoriamente e identificar melhorias para os pontos críticos a fim de alavancar resultados e obter ganhos competitivos. Assim, envolve a conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual da empresa e a definição dos seus planos futuros.

Para o desenvolvimento de um planejamento é necessário observar o dia a dia da empresa, coletar dados e analisá-los, sempre elaborando ações corretivas quando necessárias e preventivas para evitar problemas e poder desenvolver o empreendimento, os pontos fortes e fracos devem estar sempre explícitos, isso facilita nas possíveis ações.

Para visualizar a percepção dos clientes perante a loja, foram realizadas pesquisas de cunho qualitativo e quantitativo, com essa atitude obteve-se resultados relevantes para definição de estratégias a serem colocadas em prática no momento atual e futuro, além disso, a partir dos resultados definiu-se onde colocar mais ênfase para ganhos financeiros e destacar que uma empresa atrativa necessita ações de diferenciação.

Quando se trata de expectativas e satisfação do cliente, é relevante abordar outros aspectos além dos serviços prestados, pois há uma esfera de quesitos a serem pensados como: a qualidade do produto, o preço, fatores emocionais como o humor ou estado emocional do cliente e fatores situacionais como a opinião de amigos e familiares.

Em seguida, a identificação da estratégia atual e o levantamento das principais ações, sobre investimentos e decisões de estratégias futuras condizente com a realidade da empresa e proporcionar a concretização das metas e dos objetivos, além de considerar as ações dos concorrentes, explorando oportunidades e preparando-se para ameaças e enfatizando o que faz melhor.

Afunilando conceitos estratégicos para micro e pequenas empresas, desde o princípio delas, é necessário traçar um planejamento e definir aonde se quer chegar. A elaboração de um plano de ação estratégica da organização, tem por pilares as ferramentas: Análise SWOT, Pesquisa de Marketing, 5 Forças de Porter, Modelo Balanced Scorecard e 5W2H que permitirão visualizar um horizonte mais competitivo para a organização.

A atitude de planejar é constante, diariamente ocorrem mudanças e a organização deve estar atenta para tomar a melhor decisão. O planejamento quando apropriado torna a rotina ágil, porém algumas empresas não realizam essa atividade, não se preocupam com o futuro, ficam no comodismo e por isso não evoluem.

Empresas de qualquer ramo e qualquer porte podem adotar o planejamento e devem ter missão, visão e valores bem definidos, esses conceitos além de agregar valor à instituição, norteiam ela quanto aos princípios éticos e onde ela pode e quer chegar a curto, médio e longo prazo.

A preocupação com estudos em pequenas empresas no nível estratégico, se justifica principalmente pelo fato de que há especificidades da gestão nas pequenas empresas que as diferenciam das demais, cria um isolamento na competição devido a lealdade do cliente em determinados itens.

Toda empresa independente do seu segmento e porte pode utilizar ferramentas estratégicas, no entanto, deve ser feito em um primeiro momento a análise do ambiente atual e a definição de sua missão, visão e valores para que se determine o que se almeja atingir e assim traçar caminhos para chegar lá.

No contexto empresarial, o planejamento e a estratégia, são ferramentas importantes, pois com ela conseguimos identificar os reais problemas que as empresas têm e estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazo. “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de

decisões presentes” (DRUCKER, 1962, p. 131), portanto é um processo contínuo de tomadas de decisões.

No presente trabalho, foram analisadas diversas formas de planejamento, todavia, não há como definir uma maneira correta, pois, cada empresa deve adotar o que condiz com seu ambiente e traçar um melhor planejamento para obter resultados satisfatórios, sempre alocando seus serviços de maneira correta.

Além disso, com a realização desse estudo, foi possível visualizar a complexidade de gestão de pequenas empresas, por vezes existem pontos que são considerados irrelevantes pelo gestor, no entanto em visão geral são eles que podem causar a diferenciação que a empresa necessita para o crescimento.

Este estudo não esgota as estratégias em gestão de empresas de pequeno porte, porém como limitação básica de réplica é devido ao tipo de empresa, perfil de cliente e gestão de espaço físico compartilhado com outra empresa.

É importante destacar que a construção desse trabalho, partiu da sensibilização da empresa, visando agregar valor para ela e possibilidade de crescimento, contudo, futuramente podem ser elaborados estudos voltados para sugestão de estratégias de parcerias na gestão de empresas em espaços compartilhados.

14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLDO, Colombo, M.A. G., Rosa, Couto, M.V.D.F.P. **D A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Editora Autência, 2004. p 7. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582178768>>. Acesso em: 14 ago. 2019.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**/ Regina Blessa. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2005, p.1.

BRASIL - Lei Nº 6514 de 22 de dezembro de 1977. Acesso em 22/09/2019
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6514.htm

CAMPOS, Letícia. M.F. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. São Paulo: Editora Intersaberes, 2016. p 20.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos humanos: fundamentos básicos** / Idalberto Chiavenato. —7 ed. rev. e atual- Barueri, SP: Manole, 2009.

CITERA, Priscila. **Consumo consciente é comprar só o que você precisa**. Vestindo Autoestima. 24 de março de 2017. Acesso em 26/08/2019 16:07. Disponível em: <https://vestindoautoestima.com.br/consumo-consciente/>

COBRA, Marcos. **Marketing básico** / Marcos Cobra; André Torres Urdan – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.

CHURCHILL, G.A. Jr. & PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: saraiva. 2007. p, 9-22.

CRESWELL, W., J. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. São Paulo. Editora. Artmed AS. 2009 p. 178 [Minha Biblioteca]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/> Acesso em: 20 de ago 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1962.

EUGENIO, Márcio. **Digital Influencer: O que é e como usar para vendas no e-commerce**. 18 de agosto de 2019. Disponível em:

<http://www.dlojavirtual.com/marketing-digital/digital-influencer-o-que-e-e-como-ele-impacta-o-consumidor/> acesso em: 06 de novembro de 2019, 21:51.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 4 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FERREL, William M. Pride | O. C. **Fundamentos de Marketing: Conceitos e Práticas** - Tradução da 6ª edição norte-americana. 2015.

FREEMAN, R. Edward.; STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Copyright. Rio de Janeiro, 1999. p. 143.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos - Coleção Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Editora S.A, 2009 pag 16. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332>>. Acesso em: 14 ago. 2019.

GIL, Antonio Carlos **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos** / Antonio Carlos Gil. – 2. ed. – [2. reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2019.

GOBE, Marc. BrandJam: **O Design emocional na Humanização das Marcas**. Tradução Maria C. De Biase. Rio de Janeiro: Rocco,2007.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. p. 301-320. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). 2.ed. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

IBGE. **Panorama Cidades** - Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/manoel-ribas/panorama>. Acesso em 8 de Junho de 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia Em Ação**. 37. ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 1997. p. 208-209.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p, 34-53

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006. P. 317-353.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KROLL, Mark J.; PARNELL, John.; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. Atlas. São Paulo, 2000. p. 92.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos** / Alexandre Luzzi Las Casas. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Plano de Marketing para micro e pequena empresa** / Alexandre Luzzi Las Casas. - São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 16-42.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**: 6 ed. Atlas: São Paulo, 2009. p. 83-224.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia Práticas**. 25° Ed. Atlas : São Paulo, 2008. p. 4-161.

OLIVEIRA, Djalma. **Estratégia Empresarial: Uma Abordagem Empreendedora**. 2. ed. Atlas. São Paulo, 1991. p. 26-32.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7° ed.- Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Design no Varejo de Moda**. (2015). Acesso em: 20/08/2019. P.39-41 Disponível em:

<http://bis.sebrae.com.br>

STRICKLAND III, A J.; THOMPSON Jr, Arthur A. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução.** ed. Pioneira. São Paulo, 2000. p. 18-174.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2015

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços. [recurso eletrônico]: a empresa com foco no cliente/** Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler; tradução: Felix Nonnenmacher.-6. Ed. – dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2014, p. 72-80.