

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

THAIS GLAZIELLE BRANCO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA A
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA**

**CURITIBA
2019**

THAIS GLAZIELLE BRANCO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA A
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Akichide Walter Ogasawara

CURITIBA
2019

RESUMO

Este estudo verifica a importância da ferramenta matriz swot para compor a elaboração do planejamento estratégico de uma empresa comercial do varejo. Na metodologia utiliza-se um caso simples aplicado em uma empresa de médio porte, do setor comercial varejista de confecções e calçados optante pelo regime de tributação simples nacional. A empresa foi fundada em 2004 por dois sócios e hoje possui 18 lojas na região de São Paulo. Os resultados do estudo mostraram as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa e que há necessidade de maior direcionamento dos objetivos estratégico.

Palavras-chave: Análise Swot. Empresa de Pequeno Porte. Setor varejista.

ABSTRACT

This study analyzes the importance of the swot matrix tool to compose the elaboration of the strategic planning of a commercial retail company. The methodology uses a simple case applied to a medium-sized company, in the commercial clothing and footwear retail sector, opting for the simple national taxation regime. The company was founded in 2004 by two partners and today has 18 stores in the São Paulo region. The results of the study showed the strengths, weaknesses, threats and opportunities of the company and that there is a need for greater targeting of strategic objectives.

Keywords: Swot analysis. Small business. Retail sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo geral.....	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 JUSTIFICATIVAS	6
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	6
2 PLATAFORMA TEÓRICA.....	8
2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
2.4 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.4.1 Fase I – Diagnóstico estratégico	11
2.4.1.1 Visão da empresa	13
2.4.2 Fase II – Missão da empresa.....	15
2.4.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	17
2.4.4 Fase IV – Controle e avaliação	19
2.5 ANÁLISE SWOT	19
2.5.1 Ambiente interno.....	21
2.5.1.1 Forças.....	22
2.5.1.2 Fraquezas.....	23
2.5.2 Ambiente externo.....	23
2.5.2.1 Oportunidades	24
2.5.2.2 Ameaças.....	25
2.6 A IMPORTANCIA DA ANALISE SWOT NA ESCOLHA DA ESTRATÉGIA ...	25
3 METODOLOGIA DAS PESQUISAS	28
4 ESTUDO DE CASO.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

Quando os representantes da empresa pensam em crescimento e expansão ou até mesmo ser referência em determinado seguimento, precisa-se determinar metas, objetivos e elaborar um planejamento para que possa alcançar um propósito de forma mais fácil e organizada.

Para tanto, a realização do planejamento abrange-se em diversas dimensões, fases e meios para buscar informações concretas para uma execução assertiva na busca do alvo.

De acordo com Steiner (1969) o planejamento é subdividido em dimensões para que seja elaborado com todas as informações necessárias e correta execução, entre as dimensões estão: assunto, elemento, tempo, unidades organizacionais, complexidade e simplicidade, dentro dessas especificações o planejamento pode ser considerado como um processo árduo.

Para a elaboração do planejamento estratégico é preciso ter autoconhecimento para saber onde se pode chegar e o que é preciso de melhoria para alcançar o que se almeja.

Seguindo essa linha de raciocínio Oliveira (2007) diz que até mesmo para a sobrevivência da empresa, o planejamento estratégico precisa ser elaborado de forma lógica, estudada e a alta gestão precisa ter uma visão clara de como a empresa se encontra no momento, apenas com esse conhecimento é possível determinar objetivos para serem alcançados.

Dentre as fases que se percorrem para a elaboração do planejamento, na primeira fase denominada diagnóstico estratégico, Oliveira (2007) relata a necessidade de realizar a análise externa e interna da organização, dentro dessa busca de informações, para que haja fidedignidade do levantamento é inserido a ferramenta matriz swot.

Essa ferramenta matriz swot de acordo com Faustino (2012) é uma ferramenta de gestão que apesar de parecer simples é eficiente para reconhecer os pontos que influenciam no desempenho da empresa. A matriz se divide em duas

partes: ambiente interno (pontos fortes e fracos), ambiente externo (ameaças e oportunidades).

Ainda conforme Faustino (2012) a matriz swot fornece dados essenciais para compor a elaboração da primeira fase da implementação do planejamento estratégico.

Sendo assim, após contextualização e visualização da necessidade de conhecimento sobre a organização, questiona-se: **Qual a importância da ferramenta matriz swot para a elaboração do planejamento estratégico?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a importância da ferramenta matriz swot para compor a elaboração do planejamento estratégico de uma empresa comercial do varejo. A análise será incorporada na seção de estudo de caso, demonstrando sua importância para o estudo na empresa escolhida.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Verificar as fases do planejamento;
- ✓ Verificar as fases que a empresa comercial varejista já possui constituída na seção de direcionamento estratégico;
- ✓ Identificar e estudar pontos da matriz swot e como executar;
- ✓ Inserir matriz swot e coletar informações na seção de estudo de caso.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Para a correta elaboração de um planejamento estratégico as organizações necessitam ter conhecimento em qual cenário ela se encontra, sejam empresas pequenas ou grandes que possuam objetivos e almejam crescimento.

Poucas empresas possuem planejamento e crescem sem organização, isso é o que normalmente ocorre no comércio, segundo Oliveira (2007) em debates com executivos, eles não possuem preocupação com planejamento e colocam a falta de interesse na instabilidade do país, mesmo sabendo que de qualquer forma as empresas correm riscos, mas seria menor se já fossem de certa forma calculados.

O que impulsionou a realização desse tema foi que a empresa estudada não possui diagnóstico estratégico, ela possui apenas conhecimento empírico do ambiente interno e externo “achismo”, a falta dessa análise prejudica a elaboração do planejamento estratégico e faz com que as atuais decisões sejam tomadas com incertezas e não ter esse conhecimento pode estar prolongando seu crescimento.

A execução da matriz swot segundo Faustino (2012) é primordial para a identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas, se tornando essencial para a correta elaboração do planejamento estratégico.

Além dos pontos mencionados acima, existe a motivação da autora em aperfeiçoar esse conhecimento para contribuir com o crescimento dos resultados da empresa. A partir da análise da matriz swot a empresa poderá avaliar as suas oportunidades e com isso investir em tomadas de decisões mais assertivas para o crescimento positivo de seus resultados, tendo uma visão mais clara de seu negócio.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa foi elaborada com introdução, questão de pesquisa, objetivos, justificativa e referencial teórico, de acordo com conceitos e autores relacionados a Planejamento Estratégico e Matriz Swot. Apresenta-se a metodologia de pesquisa,

no qual insere-se o estudo de caso e a apresentação dos resultados, bem como as considerações finais do estudo e as sugestões das futuras pesquisas.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Para a explanação da pesquisa realizada foram identificados algumas concepções e conceitos relativos ao tema de planejamento estratégico e a análise swot.

2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico sempre existiu mesmo que de forma empírica. Cita Cruz (2017), que mesmo sem ferramentas ou tecnologias, seja religioso ou não, na bíblia tem um dos exemplos de planejamento estratégico mais marcantes da história, que foi quando José para salvar o Egito, teve que planejar os sete anos de fartura e os sete anos escassez, interligando planejamento estratégico e operacional para executar quatorze anos de programação.

“O BCG – *Boston Consulting Group* – juntamente com outras empresas de consultoria desenvolveu uma série de conceitos que marcaram a década de 70 como a fase do planejamento estratégico”. (MARTINS, 2007, p. 43).

Figura 1 – Matriz BCG



Fonte: Martins (2007)

Na figura 1, tem-se o modelo da Matriz BCG apresentada por Martins (2007). Com ela, de acordo com o autor, o mais importante é compreender o posicionamento do produto no quadrante utilizando desta informação para um planejamento estratégico.

Primeiramente, a Matriz BCG, uma ferramenta que permite a análise de um produto ou serviço da empresa, definindo seu posicionamento segundo sua participação no mercado e conforme as variáveis de crescimento do seu consumo. Para permitir essa avaliação, utilizam-se quatro quadrantes: **abacaxi**, **oportunidade**, **vaca leiteira** e **estrela**. Dispostos em dois eixos de referência: crescimento no mercado consumidor (vertical) e participação do produto no mercado diante da concorrência (horizontal) é possível verificar em qual dos quadrantes o produto ou serviço se encontra naquele momento. (MARTINS, 2007, p. 43, grifo do autor).

Para esclarecer o que significa cada quadrante citado, Martins (2007, p. 43 – 44, grifo do autor) define:

- **Oportunidade** – trata-se de produtos ou serviços com baixa participação da empresa num mercado em alto crescimento. Significa que a concorrência está em melhores condições, são produtos que tendem a gerar menos lucros e precisam de investimentos. [...]
- **Abacaxi** – são aqueles produtos ou serviços com baixa participação da empresa num mercado com baixo crescimento. É preciso avaliar até a hipótese de descontinuidade desses produtos, porque, além de gerarem poucos recursos, costumam consumir mais recursos do que geram. [...]
- **Estrela** – são os produtos ou serviços com alta participação da empresa num mercado de alto crescimento. Aqui deve estar concentrada a maior atenção dos executivos da empresa, porque esses produtos geram recursos e precisam de investimentos. [...]
- **Vaca leiteira** – estes são os produtos ou serviços com alta participação da empresa num mercado de baixo crescimento. Tendem a ser a principal fonte de receitas e lucros da empresa, pois trata-se de m mercado estável, que oferece uma possibilidade mínima de ameaças ao produto, e onde ele já goza de uma posição privilegiada frente aos concorrentes. [...]

Moysés Filho (2010, p. 72) comenta que “o planejamento não se constitui em uma atividade dos nossos dias. Na realidade o ser humano começou a planejar quando começou a decidir, e começou a decidir quando teve que pensar”.

Contudo, essa atividade foi se aperfeiçoando com o passar dos anos. Em uma organização envolve a seleção de objetivos que a mesma precisa alcançar.

O objetivo do planejamento estratégico de acordo com Chiavenato (2003, p. 19), é “proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios”.

Assim, relata-se que atualmente, para que uma empresa se mantenha em um patamar de sucesso é preciso se adaptar ao processo de mudanças e competitividade que ocorre com frequência no mundo dos negócios. Isto se afirma nas palavras de Chiavenato (2003, p. 19) ao dizer que “como dizia Charles Darwin, as espécies vivas que sobrevivem não são as mais fortes e nem as mais inteligentes; são aquelas que conseguem adaptar-se e ajustar-se às demandas do meio ambiente”.

O planejamento é realizado então pelo envolvimento de pessoas internas e externas à organização com diferentes técnicas administrativas com a visão de resultados positivos.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento é um conjunto de decisões que devem ser tomadas pelo executivo para que o futuro seja diferente do passado, o planejamento pode ser considerado como um processo contínuo que busca exercer influência nos resultados da empresa é um projeto executado pela empresa que ocorre independentemente das vontades específicas dos executivos.

Para Maximiano (2011, p. 8), planejamento estratégico é o processo de definir os seguintes passos: “onde estamos agora? ponto de partida, qual o caminho percorrer? Quais as etapas intermediárias? Aonde queremos chegar? Objetivo”. Corroborando, Rezende (2008, p. 18) cita que “o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

Assim, nota-se que quanto maior a competitividade entre as organizações mais importante se torna o planejamento estratégico.

Portanto, afirma-se que o sucesso de um planejamento estratégico na organização ocorre quando os objetivos são atingidos por meio das estratégias estabelecidas movimentando o meio interno e externo.

2.4 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a correta realização do planejamento é preciso seguir um método que proporcione informações precisas.

“Uma metodologia para o planejamento estratégico da organização pode se constituir em uma abordagem organizada para alcançar o sucesso do projeto por meio de passos preestabelecidos”. (REZENDE, 2008, p. 25). Ou seja, a metodologia se desenvolve por um processo interativo e estruturado com vista à qualidade do projeto.

Antes de adotar uma metodologia para elaborar o planejamento estratégico da organização, os envolvidos no projeto devem pesquisar, estudar e discutir diferentes metodologias, para posteriormente escolher a mais adequada para a organização. A metodologia escolhida e adotada para a elaboração do referido planejamento deve auxiliar o desenvolvimento desse projeto de modo que todos os envolvidos entendam o empreendimento. [...]. (REZENDE, 2008, p. 26).

Desta forma, “as avaliações e aprovações do projeto de planejamento estratégico da organização são os momentos de apresentação para todas as pessoas envolvidas”. (REZENDE, 2008, p. 26).

O processo estratégico é baseado em fases nas quais há necessidade da elaboração da visão, identificação do negócio, definição da missão e dos princípios empresariais, análise do ambiente externo (por meio da identificação dos *stakeholders*) e dos cenários prospectivos, e avaliação das cinco forças de Porter. (MOYSÉS FILHO, 2010, p. 77).

Diante disso, Oliveira (2007) desenvolveu um método que tem auxiliado no desenvolvimento de implementação do planejamento, no qual menciona os pontos mais importantes: utilizar melhor os pontos fortes, eliminar ou adequar os pontos fracos, usufruir das oportunidades externas, conhecer e tentar evitar as ameaças.

Para a elaboração do planejamento completo, cada autor determina quais os itens acreditam são os mais importantes para cada fase, mas não deixam de seguir um plano e no final acaba-se tendo as mesmas informações. Dessa forma, para melhor entendimento, foi definida a metodologia de Oliveira para levantamento das fases. As fases serão apresentadas nos tópicos a seguir.

2.4.1 Fase I – Diagnóstico estratégico

Na primeira fase do planejamento é definido principalmente a identidade da empresa, Cruz (2017) menciona que a primeira etapa faz parte da identidade a definição da visão e valores, seguido da etapa da análise swot.

Ainda seguindo a linha de raciocínio de Cruz (2017), nessa fase é preciso o início da definição das ferramentas a serem utilizadas, como exemplo, a análise swot é um acrônimo que determina as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 105) citam que o diagnóstico estratégico visa responder a uma questão básica: “qual é a real situação da organização quanto a seus aspectos internos e externos?”. Através da resposta, tem-se o que a organização possui de bom, regular ou ruim em sua estrutura.

O diagnóstico estratégico nada mais é que a realidade em que se encontra a empresa seja em aspectos internos e externos.

Segundo Oliveira (2007), o diagnóstico ajuda a compreender o que a empresa possui de bom, regular e ruim no processo administrativo, deve ser realizado de forma real, pois qualquer posição tomada de forma errada, compromete todo o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico. A decisão do início do planejamento é pensando que se não fizer algo, a empresa não chegará a um patamar desejável, estimativa futura, com base na situação atual.

De acordo com Ribeiro (2012, p. 105), o diagnóstico estratégico “consiste na análise de todas as áreas da empresa, como forma de se obter um ‘retrato’ da organização”.

“As projeções do diagnóstico estratégico devem corresponder a uma estimativa futura, com base na situação atual da organização. [...] Um dos instrumentos que pode auxiliar [...] é o processo de *benchmarking*”. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 105-106).

Daychoum (2013, p. 33) define *benchmarking* como “a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. Acrescenta ainda: “o processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de *Benchmarking*, e as referências usadas são chamadas de *Benchmark*”. (DAYCHOUM, 2013, p. 33, grifo do autor).

“Com base no diagnóstico estratégico será elaborado o planejamento estratégico que, com a efetiva participação do empresário, irá estabelecer o curso de ações mais adequado ao cenário de negócio no qual está inserida a empresa”. (RIBEIRO, 2012, p. 105).

Para Matos, Matos e Almeida (2007, p. 108), o diagnóstico estratégico possui as seguintes premissas:

- Considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual a organização está inserida;
- O ambiente proporcionará à organização oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar a situação ambiental, a organização deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos;
- O processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

Já os principais componentes do diagnóstico estratégico são segundo Matos, Matos e Almeida (2007, p. 108):

- Visão da organização;
- Análise externa e interna da organização;
- Integração dos fatores considerados na análise externa e interna da organização;
- Análise dos concorrentes.

Portanto, é função do planejamento estratégico definir um caminho a ser seguido pela organização.

2.4.1.1 Visão da empresa

Uma das ações mais importantes em uma organização é definir sua visão, missão e valores, pois, a partir delas consegue-se enxergar o que se pretende para o futuro do negócio, aonde a empresa está e aonde ela quer chegar. Ela deve ser inspiradora para seus funcionários, bem como para seus clientes.

De acordo com o autor Costa (2007, p. 13), “a palavra visão tem sido utilizada em várias épocas da história, culturas e contextos, com significados muito diferentes”.

Já conforme Sosnowski (2018), a visão demonstra aquilo que a empresa deseja alcançar futuramente, formada por um conjunto de objetivos a serem atingidos e metas para se concretizar.

“Visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável de uma realidade futura possível para a organização”. (COSTA, 2007, p. 13). Assim, a visão de uma empresa deve ser definida como seu objetivo futuro. Conforme se pode observar, através dela é possível identificar as intenções da organização para o seu futuro. Mais que isso, a visão busca descrever como a organização se vê atualmente e futuramente.

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é a de que, funcionando como um alicerce para o propósito, e deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa, bem como explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização. (COSTA, 2007, p. 13).

Silva (2011, p. 24) cita que a visão é ampla, ou seja, “com foco no futuro, é mutável em função dos desafios que se apresentam. Traduz o que projetamos para o negócio, ou seja, onde ele deve chegar”.

“É o que proporciona à organização um sentido e uma orientação consistente ao futuro. Trata-se de aonde a empresa quer chegar”. (DAYCHOUM, 2007, p. 35).

Concluindo, a visão tem grande valor para uma organização, além disso, ela deve ser clara, simples e acima de tudo inspiradora.

2.4.1.2 Valores da empresa

Conforme Costa (2007, p. 18), “são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extrema”.

“São as crenças básicas, ideais e a ética que norteiam as decisões da organização”. (JOYCE, 1999 apud DEUTSCHER et al, 2012, p. 55).

Os valores da organização são princípios de orientação importantes somente para os componentes da organização. Os valores da organização se referem a conceitos como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 125).

Nos dias atuais, Deutscher et al (2012, p. 55) citam que “itens como sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental vêm sendo incluídos nas agendas das empresas e são obrigatórios na obtenção de financiamentos públicos”.

Conforme Sosnowski (2018), os valores são aqueles ideais de atitudes que a empresa deseja encontrar em seus funcionários, bem como nas relações que a mesma possui com seus clientes e fornecedores.

“São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado mérito”. (COSTA, 2007, p. 18).

Concluindo, Daychoum (2007, p. 35) define os valores de uma empresa como “compromissos e princípios éticos nos quais a organização baseia a sua conduta”.

2.4.2 Fase II – Missão da empresa

Conforme já citado, a missão é uma das importantes definições que a empresa deve ter para o andamento do negócio visando o futuro do mesmo. Assim, fica claro a sua estratégia competitiva e a empresa consegue se posicionar no mercado.

A missão da empresa segundo Cruz (2017) é a atividade mais importante do planejamento estratégico, pois é o norteador que orienta os caminhos que a empresa precisa viver no seu dia a dia. Corroborando, Matos, Matos e Almeida (2007, p. 109) citam que “a missão é a razão de ser da organização”, ou seja, faz parte da sua existência.

“Além de uma auto-imagem simples e objetiva, também é necessário haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização, que é o conceito conhecido como missão”. (COSTA, 2007, p. 15).

Conforme Chiavenato (2010), a missão envolve os objetivos essenciais do negócio, representando a razão da existência de uma organização.

Deve ainda “ser um guia motivador para os colaboradores e estar fortemente vinculada às competências da organização. A missão é delimitadora do escopo”. (DEUTSCHER et al, 2012, p. 55).

Figura 2 – Conceitos de visão e missão



Fonte: Costa (2007)

Na figura 2, notam-se duas perguntas: “que projeto é este?”, e, “para que serve?”. A primeira, responde, por exemplo, que é uma casa dos sonhos, acolhedora e que entra no conceito de visão da casa em si e sua construção. A segunda, responde no exemplo, que a casa serve para acolher e abrigar pessoas sendo assim, a missão do projeto.

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 113) citam alguns cuidados a serem tomados pelos gestores quando for estabelecer uma missão:

- Não, simplesmente, explicitar o que estão fazendo, pois tais definições não cumprem sua finalidade básica, ou seja, a de provocar decisões de mudanças;
- Não relacionar, diretamente, com os produtos e serviços oferecidos, pois reduz, em muito, a amplitude da missão da organização;
- Não procurar definições curtas e objetivas em excesso, pois esse aspecto pode prejudicar sua clareza e entendimento;

- Não estabelecer, também, definições longas, que podem prejudicar sua assimilação;
- Não estabelecer uma frase definitiva para a missão da organização, pois essa não está isenta das mudanças no tempo e nos ambientes interno e externo.

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação das seguintes questões. Qual a razão de ser da organização? Qual a natureza dos negócios da organização? Quais são os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro? (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 109).

Quando se tem a resposta para essas perguntas, têm-se necessidades:

(a) A definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis da organização; (b) o consenso de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem-sucedidos. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 109).

Para Cruz (2017), a definição da missão, visão e valores requer muita atenção, pois não será desenvolvida para resolver todos os problemas da organização, mas a forma como se integra plenamente em seus colaboradores a razão pela qual a empresa atua no mercado.

Do ponto de vista administrativo, a missão organizacional é produto da *conversação* (Escola de Montreal) de seus líderes, materializada em texto, imbuído de um caráter ao mesmo tempo expositivo, persuasivo e injuntivo; isso se considerarmos que ele evoca, de forma subjacente, o *arquivo* instrucional da organização, o modo pelo qual se alcançam objetivos, lembrando um pouco os preceitos da Midiologia, ao se usar a expressão “arquivo”. (MELO, 2012, p. 75).

O que se vê na afirmativa do autor Melo (2012), é que a missão é formulada através das ideais que os líderes tem para o futuro da organização e colocadas em prática como texto escrito para que todos que nela trabalham possam compartilhar do mesmo objetivo organizacional.

2.4.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nessa fase subdividida entre os instrumentos prescritivos e quantitativos, vem demonstrar uma das fases mais importante do planejamento.

Entre os instrumentos prescritivos, Cruz (2017) diz que nessa etapa é quando será determinado os objetivos, desafios e metas da organização, bem como também as estratégias, políticas funcionais, projetos e planos de ações.

Os instrumentos prescritivos proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos na missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações definidas pelas macroestratégias. (CARVALHO, 2008, p. 25).

Carvalho (2008, p. 25) cita que os instrumentos prescritivos envolvem:

- Objetivo – alvo ou situação que se pretende atingir.
- Desafio – uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido.
- Meta – que corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.
- Estratégia – ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. [...]
- Política – definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos.
- Diretrizes estratégicas – conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- Projetos – trabalhos a serem executados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos.
- Programas – conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.
- Planos de ação – conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto tratado.

Já entre os instrumentos quantitativos, Oliveira (2007) relata a necessidade de projeções econômicas financeiras, como exemplo o planejamento orçamentário devidamente associado a estrutura da organização, projeção de fluxo de caixa, balanço patrimonial.

“Os instrumentos quantitativos, por sua vez, analisam quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa”. (CARVALHO, 2008, p. 26).

2.4.4 Fase IV – Controle e avaliação

Atinente ao planejamento elaborado, Oliveira (2007) diz que é preciso analisar como a empresa está se portando mediante ao que foi estabelecido.

Ainda seguindo a linha de raciocínio de Oliveira (2007), o controle serve para assegurar que os objetivos, metas e estratégias estejam caminhando conforme estabelecido, definir indicadores de desempenho, avaliação de desempenho, acompanhamento de eficiência e aperfeiçoamento dos critérios de controle.

Carvalho (2008, p. 26) cita que nesta última etapa do planejamento estratégico “verifica-se como a empresa dirige-se para a situação desejada”.

Assim, Carvalho (2008, p. 26) apresenta os processos que a envolve:

- Avaliação e desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas, etc.;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Assim sendo, relata-se que os instrumentos quantitativos se referem às previsões de recursos que serão utilizados para que os planos sejam colocados em ação.

2.5 ANÁLISE SWOT

Uma ferramenta bastante difundida utilizada até os dias atuais é a matriz SWOT. “Também conhecida como análise de equilíbrio, visa confrontar os

aspectos negativos e positivos com relação às condições internas e externas que podem afetar de alguma forma a organização”. (MARTINS, 2007, p. 45).

Com o objetivo de ajudar no processo decisório das empresas e permitir uma ação mais rápida e uniforme das pessoas envolvidas, a Matriz SWOT [...] deve ser elaborada com total franqueza, honestidade e ousadia para que retrate o ambiente de negócio da empresa de forma mais precisa e clara possível, oferecendo segurança àqueles que tomarão as decisões estratégicas da organização. (MARTINS, 2007, p. 45).

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 152-153) citam que a matriz SOWT ajuda gestores a desenvolver quatro tipos de direcionamentos estratégicos para a organização:

1. Direcionamento estratégico SO, que usa os pontos fortes internos da organização para tomar vantagem nas oportunidades externas (pontos fortes *versus* oportunidades);
2. Direcionamento estratégico WO, que visa melhorar os pontos fracos internos tomando vantagens nas oportunidades externas (pontos fracos *versus* oportunidades);
3. Direcionamento estratégico ST, que usa os pontos fortes internos da organização para evitar ou reduzir os impactos das ameaças externas (pontos fortes *versus* ameaças);
4. Direcionamento estratégico WT, que obriga a organização buscar a ordem para sair desta situação de caos emergente (pontos fracos *versus* ameaças).

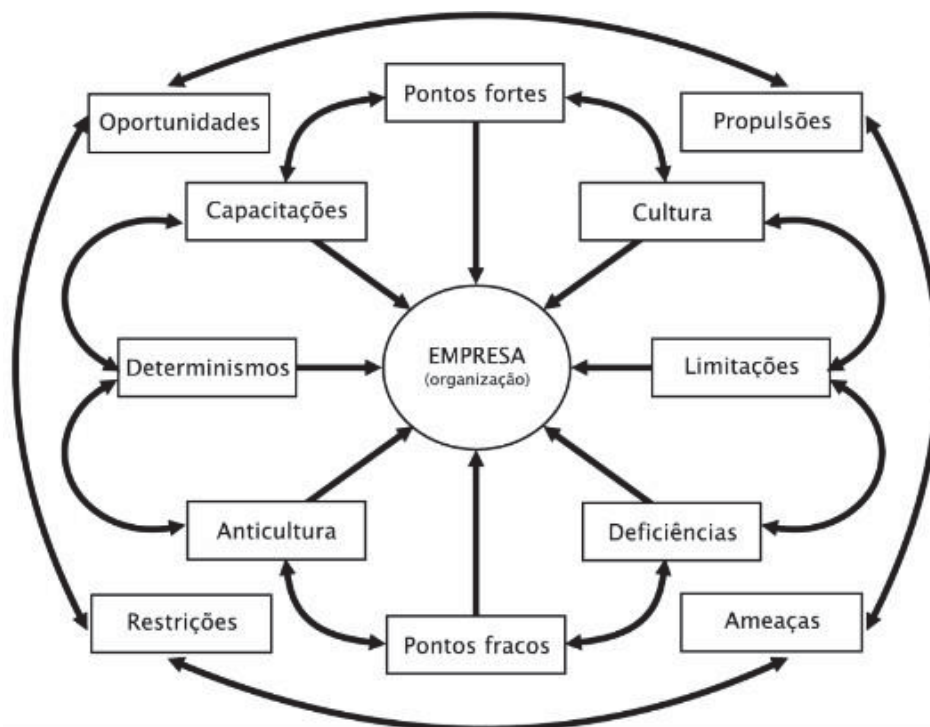
“Para fazer frente à situação apresentada, a organização pode escolher um dos seguintes direcionamentos estratégicos [...]: sobrevivência; a manutenção; o crescimento; o desenvolvimento”. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 154).

De acordo com Matos, Matos e Almeida (2007, p. 152) os passos para elaboração da matriz SWOT são:

- Passo 1: analisar o ambiente externo: foco no futuro e tendências potenciais; identificação das oportunidades oferecidas; identificação das ameaças potenciais.

Passo 2: cruzamento com o ambiente interno: analisar cada item identificado no passo 1 e verificar como a organização está preparada para enfrentar esse item; se a organização estiver preparada para enfrentar o item identificado, então isto se constituirá em um ponto forte; se ela não estiver preparada se constituirá num ponto fraco.

Figura 3 – Ambiência externa e interna da organização



Fonte: Matos, Matos e Almeida (2007)

Na figura 3, nota-se que há vários fatores externos e internos que interligam a organização, entre os pontos fortes e fracos do negócio há: capacitações, determinismos, deficiências, limitações, entre outros tantos. Fatores estes, que determinam o sucesso ou fracasso de uma organização.

Esta ferramenta estratégica tem sido de grande valia para as empresas nos dias atuais em nível mundial.

2.5.1 Ambiente interno

No ambiente interno são determinadas as forças e as fraquezas da organização.

“O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos seus próprios membros”. (DAYCHOUM, 2007, p. 8).

No quadro 1, apresentam-se os fatores referentes aos fatores internos à organização.

Quadro 1 – Fatores internos à organização (fatos)

Forças	Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças
Fraquezas	Deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a insolvência

Fonte: Matos, Matos e Almeida (2007)

Ao se perceber um ponto forte, deve-se “ressaltá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito”. (DAYCHOUM, 2007, p. 9).

2.5.1.1 Forças

Os pontos fortes, de acordo com Hofrichter (2017), são atributos internos tangíveis e intangíveis, e, além disso, podem ser controlados pela organização.

“Qual o ponto forte da empresa? Qual sua aptidão principal? Ela tem uma proposição de venda única em comparação aos concorrentes? Ela apresenta vantagens de situação, participação de mercado, aprovação por parte do público?” (WARD, 1998, p. 19).

Segundo Ward (1998, p. 19), elas “podem ser representadas por funcionários altamente treinados, pelo domínio de conhecimento técnico significativo, por concessão comercialmente vantajosa ou por patentes protegidas”.

Incluem segundo Daychoum (2007, p. 13):

- Marcas de produtos
- Conceito da empresa
- Participação de mercado
- Vantagens de custos
- Localização
- Fontes exclusivas de matérias- primas
- Grau de controle sobre a rede de distribuição.

“Correspondem aos recursos e capacidades da organização que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação aos seus competidores”. (DAYCHOUM, 2007, p. 13).

2.5.1.2 Fraquezas

As fraquezas são as “desvantagens internas da organização em relação às organizações concorrentes”. (DAYCHOUM, 2007, p. 7).

Para Hofrichter (2017, p. 6), “estão sob o controle da organização, mas que prejudicam sua capacidade de atingir a meta. Que áreas da organização poderiam melhorar?”.

“Fraquezas comuns podem ser uma fábrica e equipamento velhos, práticas de trabalho restritivas, uma força de trabalho com treinamento insatisfatório e tecnologia obsoleta”. (WARD, 1998, p. 19).

Quando se esclarece as áreas de importância e as fraquezas da organização, fica mais fácil decidir “onde devem ser alocados os esforços para melhoria, já que não seria possível investir em todas as áreas ao mesmo tempo”. (DAYCHOUM, 2007, p. 14).

Assim, as fraquezas são aqueles pontos vistos como vulneráveis para a organização em relação aos seus concorrentes.

2.5.2 Ambiente externo

O ambiente externo é aquele que se encontra fora de controle da organização. Entretanto, é preciso ter conhecimento e mantê-lo monitorado, de forma que se possam ser evitadas possíveis ameaças, e aproveitadas as oportunidades.

No quadro 2, apresentam-se as tendências referentes aos fatores externos à organização.

Quadro 2 – Fatores externos à organização (tendências)

Oportunidades	Tendências sociais, econômicas, comerciais e políticas que podem ser positivas para a sobrevivência da organização, se aproveitadas.
Ameaças	Tendências sociais, econômicas, comerciais e políticas com consequências potencialmente negativas. Fatores que se deve trabalhar no mundo exterior para garantir a sobrevivência da organização.

Fonte: Matos, Matos e Almeida (2007)

“Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar **oportunidades** ou **ameaças** ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização”. (DAYCHOUM, 2007, p. 10).

Assim, o autor ainda reforça que “toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra”. (DAYCHOUM, 2007, p. 10).

2.5.2.1 Oportunidades

São os “aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da organização”. (DAYCHOUM, 2007, p. 7).

Segundo Hofrichter (2017, p. 6), são “fatores atrativos externos que são a razão para que uma organização exista e se desenvolva. Que oportunidades existem no ambiente capazes de impulsionar a organização?”.

Que oportunidades existem no ambiente? Há novos mercados em expansão? Existe a possibilidade de uma explosão na demanda? É possível que a melhoria de fatores macroeconômicos ajudem o comércio? A reestruturação de órgãos de concessão prenuncia modificações vantajosas nas concessões atuais? A flutuação da taxa de câmbio ou a redução das taxas de juros pode oferecer alguma vantagem competitiva? (WARD, 1998, p. 20).

Daychoum (2007, p. 11) cita que são oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da organização:

- Necessidades não satisfeitas do consumidor.
- Aumento do poder de compra do mercado.
- Disponibilidade de linhas de crédito.

- Crescimento do número de clientes/ usuários.

2.5.2.2 Ameaças

Já as ameaças são aqueles fatores externos que não podem ser controlados pela organização. Ou seja, são “aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização”. (DAYCHOUM, 2007, p. 7).

Segundo Daychoum (2007, p. 11), são mudanças no ambiente que ameaçam a sobrevivência da empresa:

- Mudanças nos padrões de consumo.
- Lançamento de produtos substitutivos no mercado.
- Redução no poder de compra dos consumidores.

Daychoum (2007, p. 11) cita ainda condições para transformar uma ameaça em oportunidade:

- A organização tem que possuir visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas.
- A organização precisa possuir os recursos financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto).
- Finalmente, a organização tem que agir com rapidez. As organizações concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente.

2.6 A IMPORTANCIA DA ANALISE SWOT NA ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

Como foi possível verificar nos itens anteriores, a análise SWOT é de extrema importância para o sucesso de uma organização. Ao se identificar os pontos fracos e as ameaças, a organização consegue estudar meios para

contorná-los e realizar melhorias, além disso, os pontos fortes e as oportunidades representam o que a empresa possui de melhor.

“O cruzamento entre os quatro quadrantes da análise provê uma moldura onde a organização pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas relacionando Oportunidades e Forças, por exemplo”. (DAYCHOUM, 2007, p. 15).

Mota (2009, p. 91) cita que “a avaliação conjunta das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças é uma importante ferramenta para planejamento das diferentes diretrizes que podem ser elaboradas para constituição da estratégia competitiva e do posicionamento”.

A estratégia, atualmente, tem sido um dos termos mais usados no cotidiano das organizações, sem limites de uso. Para construir uma estratégia, inicia-se pela sua finalidade, posteriormente é preciso avaliar o que precisa ser feito para alcançar essa finalidade, e então, é colocado em prática o plano de ação.

Há três tipos de estratégias que podem ser feitas através da matriz SWOT, de acordo com Sabbag (2018, p. 40):

1. Estratégias para explorar oportunidades percebidas;
2. Estratégias para mitigar Fraquezas e Ameaças;
3. Estratégias de usar as Forças para compensar Fraquezas e Ameaças.

No caso de fraquezas e ameaças, deve ser feita uma análise individual de cada item buscando estratégias prioritárias.

“O grande objetivo da análise ambiental através da matriz SWOT é a identificação dos rumos que a organização deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos estratégicos”. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 153). Desta forma, a definição dos objetivos e metas da organização é o resultado dessa análise ambiental.

Com isso, afirma-se que a análise swot apresenta termos importantes para a definição de uma estratégia na empresa, ou seja, ela esclarece quais são os pontos fracos e os fortes dentro de seu ambiente interno, e as oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. Estes últimos, os quais não são controláveis, é preciso, no entanto, que a empresa os conheça com clareza para que assim consiga definir um caminho a seguir para que possa superá-los e utilizar como pontos positivos para o sucesso do negócio.

Sendo assim, a análise SWOT possibilita uma visão ampla do negócio buscando esclarecer todos os pontos importantes de que a empresa necessita para organizar uma estratégia e colocá-la em ação.

3 METODOLOGIA DAS PESQUISA

Foi realizada pesquisa bibliográfica elaborada a partir de material já publicado para melhor conhecer o tema abordado. “Aquele que se realizam a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.” (SEVERINO, 2007, p. 122).

Na presente pesquisa também foi usado o método de estudo de caso, o qual supõe que se toma conhecimento do fenômeno a partir da exploração intensa de um único caso.

Classifica-se como pesquisa aplicada. Segundo Severino (2007), esse tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

A pesquisa se classifica ainda como qualitativa, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, descritiva e os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente.

É também uma pesquisa exploratória, tendo como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos [...] envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 1999, p. 43).

4 ESTUDO DE CASO: ANÁLISE SWOT PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O objeto de pesquisa trata-se de uma empresa de médio porte, do setor comercial varejista de confecções e calçados, optante pelo regime de tributação simples nacional, constituída por dois sócios diretores.

A empresa foi fundada em 2004 e hoje possui cerca de 18 lojas na região, sua sede é estabelecida em Itararé – SP, cidade que possui cerca de 48.000 habitantes, segundo pesquisas do IBGE.

O objetivo desse estudo é desenvolver uma análise swot que auxilie a empresa na realização do planejamento estratégico, buscando identificar os pontos prioritários que necessitam de estratégias para melhoria dos resultados da organização. A análise foi realizada buscando identificar as prioridades principais da rede. A empresa será denominada como empresa x.

A análise para o estudo de caso foi realizada através de uma reunião onde todos os departamentos participaram de modo a cada setor apresentar as suas perspectivas e as suas visões a respeito do assunto abordado. Para tanto, foi necessário envolver todos os setores da empresa, os quais foram: setor de Recursos Humanos, Compras, *Marketing*, Comercial, TI (Tecnologia da Informação), Financeiro, Crediário e Estoque.

Utilizou-se para tal pesquisa, a metodologia de estudo de caso, a qual pretende explorar determinado assunto. E para a análise externa a metodologia considerada mais adequada foi a exploratória, desenvolvendo e esclarecendo as ideias de estudo.

4.1 AMBIENTE INTERNO

Para realização dessa etapa da análise swot, foi realizado um procedimento de canvas com o gestor de cada departamento, buscando identificar as forças e fraquezas de cada área e quais estão entre os pontos que interferem de forma positiva ou negativa no resultado da empresa.

Para esse ambiente, foram abordados as forças e fraquezas.

4.1.1 Forças

Dentre as forças identificadas na empresa x está:

- Marcas próprias: produtos comprados diretamente da fábrica com a etiquetas patenteadas pela empresa x, possui custo inferior ao encontrado no mercado;
- Linhagem de produtos: possui diversas linhagens para atender os mais diversos grupos de clientes;
- Crediário próprio: concede crédito com a empresa sustentando a operação e, facilitando ao cliente a compra e prazos que se adequem na capacidade de pagamento;
- Cartão fidelidade: a cada produto adquirido pelo cliente, o mesmo acumula pontos que se reverterem em descontos em suas próximas compras;
- Localização: Interior do estado, busca atuar em localidades de baixa concorrência;
- Atendimento: Preza pelo bom atendimento, busca proporcionar experiência de consumo ao cliente;

4.1.2 Fraquezas

Dentre as fraquezas identificadas na empresa x está:

- Inovação de fornecedores e produtos;
- Preço alto;
- Por atender diversos grupos da sociedade, acarreta em falta de grades de produtos;
- A compra e a logística do produto chegam às lojas fora do tempo de mercado. Ou seja, a coleção possui um tempo certo para chegar nas lojas, por exemplo, a coleção do verão precisa chegar quando o inverno está

terminando. Quando ocorre atraso e a mercadoria ainda não foi exposta, a loja perde vendas.

- Possui tecnologia de compras obsoleta. A empresa utiliza o sistema ERP Seta, o qual é ultrapassado, pois, não esclarece à empresa o que está em falta, e ainda necessita de pesquisa pessoal para se manter atualizado.
- Inadimplência alta, por ter crediário facilitado. A empresa notou a importância de utilizar o melhor do crediário sem perder vendas, algo que anteriormente a empresa vendia para qualquer pessoa independente de sua situação no mercado.
- Custos altos com baixa eficiência operacional;
- A atuação no interior acarreta em mão de obra escassa, fazendo com que a empresa necessite desenvolver integralmente os colaboradores.

4.2 AMBIENTE EXTERNO

Conforme demonstrado no ambiente interno, o ambiente externo também foi realizado mediante ao canvas com os gestores, para identificar os pontos essenciais de oportunidades e ameaças.

4.2.1 Oportunidades

Dentre as oportunidades identificadas na empresa x está:

- Novos canais de vendas, sendo: aplicativos, internet, venda externa e atacado;
- Posicionamento da marca, aumento do seu valor;
- Buscar obter maior conhecimento a respeito das concorrências;
- Expansão das lojas físicas no interior.

4.2.2 Ameaças

Dentre as ameaças identificadas na empresa x está:

- Alto índice de inadimplência da população no país;
- Desemprego;
- Pouco conhecimento dos produtos das concorrências;
- PIB com crescimento baixo;
- Instabilidade do governo e aumento de impostos;
- Mudança rápida do comportamento de compra do consumidor;

4.3 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

Pode-se observar que é possível alcançar resultados significativos, apenas analisando seus pontos principais e os inserir no direcionamento estratégico na empresa.

Direcionamento SO (*Strenght Opportunity* ou ponto forte – oportunidades) como a empresa possui marcas próprias, pode-se direcionar parte dos investimentos para alavancar o faturamento utilizando internet. Expandir rápido pela não concorrência em alguns municípios. Utilizar o marketing para posicionamento da marca na região.

Direcionamento WO (*Weakness Opportunity* ou Ponto fraco – oportunidades), para realização de venda na internet, precisa-se de tecnologia avançada, dessa forma, resolveria todos os problemas com produtos, pois necessita de uma inteligência ágil para realização dessa atividade. Conhecer mais do mercado onde a empresa está situada auxiliará no ponto de partida para conclusão dos objetivos.

Direcionamento ST (*Strenght Threat* ou ponto forte – ameaças), o atendimento personalizado da empresa nas cidades do interior, pode inibir o anseio do cliente em realizar compras pela internet, quanto melhor o atendimento, mais o cliente é fidelizado.

Direcionamento WT (*Weakness Threat* ou Ponto fraco – ameaças), esse direcionamento é o mais difícil, pois necessita encontrar oportunidades de saída de suas fraquezas e ameaças, dentre as principais indica-se ouvir o cliente e voltar suas estratégias para como atender melhor suas necessidades, realizando isso, a empresa não o perderá por falta de conhecimento do seu perfil de consumo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi o de verificar a importância da ferramenta matriz swot para compor a elaboração do planejamento estratégico de uma empresa comercial do varejo. Para incorporar tal análise ao trabalho, realizou-se um estudo de caso em uma empresa x da região. Desta forma, os objetivos geral e específico foram atingidos.

Nota-se que o planejamento estratégico tem se tornado de extrema importância para o dia a dia das empresas atualmente. No trabalho, relata-se que para ser adequado, precisa de conhecimento específico na área em que atua, de modo que o planejamento atinja os objetivos organizacionais estabelecidos. Quanto ao direcionamento estratégico, a empresa está no caminho certo, precisa ainda investir mais em relação ao mesmo.

No estudo de caso para obter as informações necessárias, relata-se que os setores da empresa foram reunidos onde cada um apresentou o seu ponto de vista em relação ao assunto. Desta forma, foi possível realizar a análise swot da empresa de forma clara e precisa. Sugere-se para trabalhos futuros que seja realizado um estudo de caso na empresa no setor de estoques buscando melhorar o sistema, pois conforme citado no estudo, o mesmo carece de melhorias buscando melhorar o dia a dia da loja.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, A. P. de. **MBA executivo: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRUZ, T. **Planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.
- DAYCHOUM, M. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- _____. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DEUTSCHER, J. A.; et al. **Plano de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- FAUSTINO, F. A importância da análise swot no meio empresarial. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-analise-swot-no-meio-empresarial>. Acesso em 12 de Dezembro de 2019.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- HOFRICHTER, M. **Análise SWOT**. 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=yXEEDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=an%C3%A1lise+swot&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwivx6_Q7YfiAhW8lrkGHWSDDIIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=an%C3%A1lise%20swot&f=false. Acesso em 06 de Outubro de 2019.
- MARTINS, M. A. P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MELO, L. R. D. de. **Comunicação empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- MOTA, A. **Estratégia competitiva**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- MOYSÉS FILHO, J. **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

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

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia empresarial.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SABBAG, P. Y. **Inovação, estratégia, empreendedorismo e crise.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SEVERINO A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

SILVA, H. H. **Planejamento estratégico de marketing.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SOSNOWSKI, A. S. **Empreendedorismo para leigos.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

STEINER, 1969 apud OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WARD, M. **50 técnicas essenciais da administração.** São Paulo: Nobel, 1998.