

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TAMÍRIS MARCON

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA NO RAMO DE COMÉRCIO DE FERRAGENS**

CAXIAS DO SUL

2016

TAMÍRIS MARCON

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA NO RAMO DE COMÉRCIO DE FERRAGENS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientadora: Prof^a. Dra. Marlei Salete
Mecca

CAXIAS DO SUL

2016

TAMÍRIS MARCON

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA NO RAMO DE COMÉRCIO DE FERRAGENS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientadora: Prof^a. Dra. Marlei Salete
Mecca

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof^a. Dra. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Ms. Joel Domingues
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Roberto Biásio
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof^a. Dra. Marlei Salete Mecca pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, meus pais, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando e dando o apoio necessário para que eu atingisse meus sonhos, aos demais familiares e amigos que acreditaram na minha conquista, ao meu namorado Rodrigo Rech Fabro pelo companheirismo, compreensão e incentivo durante este processo e aos demais professores da Universidade de Caxias do Sul que contribuíram no meu aprendizado fazendo com que eu concluísse essa etapa aprimorando conhecimentos.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

José de Alencar

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de auxílio aos gestores, pois possibilita estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa a fim de atingir seus objetivos estabelecidos. O presente estudo realiza uma proposta de implantação de planejamento estratégico em uma empresa no ramo de comércio de ferragens e responde a seguinte questão de pesquisa: de que forma o planejamento estratégico pode contribuir na gestão de um comércio de ferragens? Para responder a questão foi elaborada uma pesquisa descritiva a fim de descrever os dados da empresa em estudo. Como complemento foi realizado um estudo de caso associado ao comércio de ferragens, com intuito de aplicar os conceitos teóricos abordados no estudo, por meio de uma abordagem qualitativa. Dessa maneira o estudo consiste em fazer contextualização da empresa, delimitando seus pontos fortes e fracos e, analisando o ambiente externo a fim de identificar oportunidades e ameaças e estabelecer o objetivo fortalecendo os pontos fortes e minimizando os pontos fracos. Após serem estabelecidos os objetivos da empresa, foram determinadas diversas estratégias para atingi-los e, conseqüentemente, para cada estratégia determinada foi elaborado um plano de ação, que consiste no detalhamento e projeto de implantação das estratégias. Por fim, foram realizadas projeções contábeis para determinar os resultados da empresa para o ano de 2017, sendo que esta iniciou suas atividades no ano de 2016, para isso foram considerados três cenários: pessimista, realista e otimista. Conclui-se que a proposta de implantação do planejamento estratégico é viável, visto que foi elaborada de forma clara e objetiva, atendendo as necessidades e perspectivas reais da empresa. Além disso, identifica-se que o planejamento estratégico contribui na gestão da empresa, permitindo que ela mantenha controle sobre suas atividades, estabelecendo objetivos e estratégias para alcançá-los. O planejamento estratégico em uma empresa no início de suas atividades permite esquematizar as ideias dos gestores a fim de determinar o caminho a ser seguido pela empresa, visando atingir melhores resultados e manter a continuidade das operações, considerando aspectos internos e externos influentes. Este também auxilia a sobrevivência da empresa, pois com os dados projetados os gestores conseguem ter aproximação com o futuro empresarial e planejar a estratégia mais adequada para cada cenário.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Objetivos. Estratégias. Resultados.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Análise externa.....	33
Quadro 2 – Análise de produtos da concorrência	34
Quadro 3 – Análise do concorrente 1	34
Quadro 4 – Análise do concorrente 2.....	35
Quadro 5 – Análise do concorrente 3.....	35
Quadro 6 – Análise do concorrente 4.....	35
Quadro 7 – Análise interna.....	36
Quadro 8 – Análise <i>SWOT</i>	37
Quadro 9 – Plano de ação.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção da DRE em cenário pessimista	41
Tabela 2 – Projeção da DRE em cenário realista.....	42
Tabela 3 – Projeção da DRE em cenário otimista.....	43
Tabela 4 – Projeção do balanço patrimonial em cenário pessimista.....	45
Tabela 5 – Projeção do balanço patrimonial em cenário realista	46
Tabela 6 – Projeção do balanço patrimonial em cenário otimista	47
Tabela 7 – Projeção do fluxo de caixa em cenário pessimista	49
Tabela 8 – Projeção do fluxo de caixa em cenário realista	50
Tabela 9 – Projeção do fluxo de caixa em cenário otimista	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	10
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo geral	13
1.3.2	Objetivos específicos	13
1.4	METODOLOGIA	13
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	16
2.2	DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO	17
2.3	TIPOS DE PLANEJAMENTO	18
2.4	FASES PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4.1	Missão	22
2.4.2	Visão	22
2.4.3	Valores	23
2.4.4	Análise do ambiente	23
2.4.4.1	Análise do ambiente externo	23
2.4.4.1.1	Análise da concorrência	24
2.4.4.2	Análise do ambiente interno	24
2.4.5	Matriz SWOT	25
2.4.6	Objetivos	25
2.4.7	Cenários	26
2.4.8	Estratégias	27
2.4.9	Projeções de resultados	28
2.4.9.1	Balanço Patrimonial (BP)	28
2.4.9.2	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	28
2.4.9.3	Fluxo de Caixa	29
2.4.10	Estruturação de projetos e planos de ação	29

3	ESTUDO DE CASO	31
3.1	MISSÃO DA EMPRESA	32
3.2	VISÃO DA EMPRESA	32
3.3	VALORES DA EMPRESA	32
3.4	ANÁLISE DO AMBIENTE DA EMPRESA	32
3.4.1	Análise do ambiente externo	32
3.4.1.1	Análise da concorrência	34
3.4.2	Análise do ambiente interno	36
3.5	MATRIZ SWOT	37
3.6	OBJETIVOS DA EMPRESA	38
3.7	CENÁRIOS PROJETADOS DA EMPRESA	38
3.7.1	Cenário pessimista	39
3.7.2	Cenário realista	39
3.7.3	Cenário otimista	39
3.7.4	Projeções de resultados	39
3.7.4.1	Demonstração do resultado do exercício	39
3.7.4.2	Balanco patrimonial	44
3.7.4.3	Fluxo de caixa	48
3.8	ESTRATÉGIAS E PLANO DE AÇÃO DA EMPRESA	52
3.9	ESTABELECIMENTO DOS PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO.....	54
4	CONCLUSÃO	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A economia brasileira, em diversos setores, está passando por um período no qual seu desenvolvimento está comprometido, devido ao baixo crescimento e diminuição de lucro, vendas e produção. As consequências da crise são vistas na área interna de uma empresa, como no aumento de tributos, diminuição de vendas, demissões e também no ambiente externo de tal modo que o aumento da criminalidade, desavenças políticas e alto nível de desempregos viram pesadelos para muitos.

Este é um cenário que as empresas não gostariam de vivenciar, mas está afetando grande parte dos setores, inclusive o comércio varejista. Segundo dados da Associação Comercial de São Paulo (2016) houve redução no volume de vendas do varejo paulista de 18,1% em janeiro de 2016 comparado com o mesmo mês de 2015. E demonstra que o faturamento das lojas na mesma comparação retraiu em 8,3%.

Já no Rio Grande do Sul, os dados do levantamento realizado pela Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul (FCDL-RS), em junho de 2016, demonstraram que o comércio varejista gaúcho teve sua 21ª queda consecutiva nas vendas em comparação com o mesmo mês de 2015. Para a instituição, a causa deste fator é a elevação das taxas de juros e de tributos ocorridos a partir de 2013, devido aos desequilíbrios financeiros trazidos para comerciantes e consumidores, registrados pelos governos federal e estadual.

Segundo Cury e Rodrigues (2016) os segmentos do comércio de bebidas, fumo, setor alimentício, de vestuário, calçados, de móveis e eletrodomésticos sofreram grandes quedas em 2015, sendo que somente os setores de artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos apresentaram crescimento. Por regiões brasileiras, o comércio de Roraima mostrou aumento em 4% nas vendas, já os demais estados venderam menos, o Rio Grande do Sul, por exemplo, apresentou queda de 10,9 %.

Na tentativa de amenizar esses fortes pontos de desequilíbrio social as empresas buscam um controle maior de suas atividades, para que dessa maneira, possam ter previsões de dados econômicos, financeiros e administrativos para

conseguir operar de forma segura e adequada. Já para as que iniciaram recentemente suas atividades, é imprescindível o estudo dos produtos para colocação no mercado, sua viabilidade, análise de aceitação, estudo do preço de venda, concorrência, determinação da missão, planejamento de estratégias e outras análises que determinam o rumo empresarial.

As empresas buscam um planejamento adequado para poder traçar estratégias de melhorias. Através desse é possível tomar medidas com antecedência, diminuir as chances de erros, atribuir metas para alcançar resultados programados. Para Hoji (2014) planejar é indicar antecipadamente as medidas a serem tomadas dentro de condições previstas para projetar a utilização de recursos e atribuições para os colaboradores com a finalidade de atingir as metas e objetivos estabelecidos, que somente poderão ser alcançados se houver projeto estruturado adequadamente.

Com planejamento e análise de metas que desejam ser alcançadas é possível que a empresa tenha uma estrutura de negócios, estabelecendo estratégias baseadas no ambiente interno e externo.

Tais procedimentos se tornam parte do plano estratégico, uma ferramenta para auxílio da gestão, pois com ela é possível planejar e identificar oportunidades e ameaças, estabelecer metas e traçar estratégias para alcançar os objetivos previstos. Considerando que o retorno dos objetivos é analisado através dos relatórios contábeis, estruturados com base nos objetivos predeterminados, eles ainda permitem comparar se os resultados obtidos estavam dentro do orçado, criando maior controle sobre as atividades da empresa, que é importante para o bom andamento dos negócios.

Ter controle na administração é um elemento importante para que as atividades estejam dentro do programado, observando possíveis desvios causados por influências no ambiente interno ou externo e tomar medidas para correção e, medidas preventivas para que a empresa não sinta danos impactantes em suas atividades. Pode ser observado que, com controle, é possível monitorar a empresa e isso só ocorre se existir um plano adequado.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é demonstrar os benefícios que um planejamento estratégico pode levar a uma empresa, sendo evidenciado seus objetivos e possíveis estratégias para atingi-los, assim como, definição da missão, para ter entendimento sobre sua razão de ser.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A situação, no âmbito econômico, ainda levará algum tempo até ter estabilidade e possível crescimento, para tanto, as empresas que conseguirem permanecer no mercado deverão já ter buscado amparos em ferramentas que ajudem a manter seu bom funcionamento. Uma das ferramentas auxiliares é o planejamento estratégico que possibilita analisar as oportunidades expostas no ambiente externo e relacionar com as condições internas da empresa a fim de fortalecer suas atividades e satisfazer os objetivos estabelecidos.

Através deste planejamento, além de ter organização, é possível ter controle sobre a empresa e suas atividades a fim de se manter na linha de faturamento projetada. Caso isso não ocorrer, será importante fazer um estudo aprofundado com as possíveis soluções para que medidas protetivas sejam tomadas a fim de solucionar os problemas identificados.

Independente do ramo de atividade, toda empresa deve ter estratégias traçadas desde o momento inicial das atividades, pois o crescimento é baseado nas metas desejadas. É importante atualizar os objetivos dentro das mudanças que poderão ocorrer, tanto no ambiente interno, como externo da empresa. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) estratégia pode ter a compreensão de uma ação desenvolvida na empresa em seu ambiente interno, com aplicabilidade no ambiente externo. É uma iniciativa de surpreender a concorrência obtendo com isso vantagem competitiva.

Para um comércio de ferragens que está no início das atividades e necessita disputar mercado com as lojas já inseridas no ramo, é significativo ter um plano para estimar as receitas futuras, despesas e gastos gerais. Além disso, com o plano, é possível traçar estratégias de melhorias para alcançar, cada vez mais, resultados satisfatórios, fazendo projeções, inclusive sobre a futura economia.

É importante destacar a atuação do contador como gestor e empreendedor, demonstrando às demais áreas que o contador pode atuar. Com seu conhecimento pode administrar uma empresa, tendo noções tributárias, de custos e controladoria, visto que esses fatores são vistos como barreiras por muitos administradores. Uma área contábil relacionada pela sua importância com o tema destacado é a controladoria, que trata de auxiliar a gestão na tomada de decisões e também utilizar sistemas de informações e levantamento de dados para que a empresa consiga

atingir melhores resultados e obtenha otimização do desempenho organizacional.

Com a implantação dessas estratégias, dentro de um comércio de ferragens, espera-se uma possível melhora em sua gestão, pois através delas, tem-se o planejamento, controle e organização da empresa e suas atividades e, assim, são traçadas metas concretas, principalmente para que o comércio consiga se manter no mercado com lucratividade necessária, já que está no início de suas atividades.

Baseando-se no tema apresentado, a questão de pesquisa é: de que forma o planejamento estratégico pode contribuir na gestão de um comércio de ferragens?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Apresentar de que forma o planejamento estratégico pode contribuir na gestão de um comércio de ferragens no início de suas atividades.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fazer levantamento bibliográfico relacionado ao planejamento estratégico;
- Levantar dados e mapear procedimentos já existentes para utilizar como referência para planejamento estratégico;
- Elaborar a proposta de planejamento estratégico com análise da viabilidade econômico-financeira do mesmo;
- Analisar benefícios do planejamento estratégico para a empresa em estudo.

1.4 METODOLOGIA

Com referência aos procedimentos técnicos, é realizado um estudo de caso, onde se procura apresentar a proposta de planejamento estratégico de uma empresa e os fatores internos e externos que interferem sobre este.

Para Mascarenhas (2012) o estudo de caso é utilizado em vários campos da ciência e se caracteriza por ser uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos. O autor relata que o objetivo do estudo de caso é pensar sobre um conjunto

de dados para descrever com profundidade o objeto de estudo, que pode ser uma pessoa, uma família, uma empresa ou ainda uma comunidade.

Conforme definição de Gil (2010) o estudo de caso é uma categoria de averiguação que consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de forma que conceda seu amplo e detalhado conhecimento.

Quanto aos objetivos, é utilizada a pesquisa descritiva para que possam ser identificadas as variáveis que estão ligadas ao planejamento estratégico e, através disso, relatar e fazer comparações com dados levantados.

Usa-se pelo investigador o método de pesquisa descritiva, quando seu estudo tiver por objetivo descrever as características de um grupo, estimar a proporção de determinado grupo sobre assunto de interesse do estudo, buscar compreensão e entendimento das relações entre as teorias envolvidas no estudo. Essa metodologia se preocupa apenas em descrever e não fazer explicação sobre a questão investigada, segundo Acevedo e Nohara (2013).

Para Gil (2010) as pesquisas descritivas têm como finalidade descrever as características de determinada população e também identificar possíveis variáveis entre elas. Para o autor a maioria das pesquisas realizadas são classificadas como descritivas e sua maioria são formuladas com finalidade profissional.

Em relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, já que com a proposta de implantação do planejamento estratégico poderão ser realizadas análises com maior profundidade do assunto.

Appolinário (2016) define pesquisa qualitativa em típica das ciências sociais, por lidar com fenômenos. Para o autor, esta prevê a coleta de dados a partir das interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado, desse tipo de pesquisa não podem ser extraídas previsões nem leis que possam ser extrapoladas para fenômenos diferentes do pesquisado.

Para Acevedo e Nohara (2013) as abordagens qualitativas têm por objetivo conhecer os fatores que afetam o comportamento, determinam as razões ou os porquês.

Então, acredita-se que estudos baseados nesses dados ofereçam uma base mais segura para que o pesquisador tire suas conclusões. Depois de realizado o delineamento da pesquisa, com referência dos autores, entende-se que os tipos de metodologias escolhidas são as que melhor conseguem expor o assunto proposto de forma clara e eficiente.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

A estrutura do estudo se concentra em quatro capítulos com suas subdivisões. Assim, no primeiro capítulo é apresentado o tema de estudo, bem como a contextualização, citando o objetivo geral e os específicos e delimitando a metodologia utilizada para o estudo.

No segundo capítulo são apresentadas teorias que auxiliam no entendimento de empreendedorismo, planejamento estratégico e os tópicos que compõem tal planejamento.

Seguidamente, o terceiro capítulo é onde se concentra o estudo, realiza-se um estudo de caso para a formulação do planejamento estratégico, demonstrando suas fases para elaboração e implementação, contendo as análises necessárias, o processo de elaboração de estratégias, as projeções de resultado e também os planos de ação necessários para atingir os objetivos estabelecidos pela empresa. A ênfase maior desse estudo está concentrada na elaboração de dados econômicos-financeiros para a implementação deste planejamento.

Conseqüentemente, no quarto capítulo é apresentada a conclusão do estudo analisando se é ou não viável à empresa, trazendo os resultados das análises, confrontando resultados e chegando a conclusão do assunto que é a forma com que o planejamento estratégico contribui na gestão de um comércio de ferragens no início de suas atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é exposto um conjunto que forma a base teórica do estudo com confronto de ideias de diversos autores, são tratados assuntos referentes a ação de empreender e inovar no ramo de negócios, bem como os riscos que se assumem quando o empreendedor toma decisões. Também é apresentada a ideia de alguns autores sobre o tema do estudo que é o planejamento estratégico e suas estruturas.

2.1 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Empreendedorismo segundo Leite (2012) é a prática e o resultado da ação de empreender, que é considerada árdua, criativa, difícil e arrojada e esse resultado é demonstrado nas empresas e empreendimentos. Para poder ser empreendedor é necessário administrar a empresa, ou seja, trabalhar duro em suas atividades.

Para Dornelas (2014) o empreendedor deve ter iniciativa de criar um negócio, ter paixão pela atividade, pois toda empresa requer comprometimento, utilizar recursos disponíveis de forma criativa, para que a ela possa crescer e aceitar assumir riscos e a possibilidade de fracasso.

A sociedade não precisa somente de inovações em produtos, é necessário também inovações nas empresas, como a economia na realização das atividades, define Mariano (2011). Quando se relaciona empreendedorismo com a criação de um novo negócio, define-se como o envolvimento de pessoas e processos que, conjuntamente, transformam ideias em oportunidades, quando esse procedimento ocorre com perfeita execução, cria-se negócios de sucesso afirma Dornelas (2014).

Para inovar, segundo Mariano (2011) é preciso ter convicção, por parte de todos dentro de uma empresa, de que para a implantação das novas ideias ocorrerão mudanças para que possa tornar o novo em realidade, dessa maneira os empreendedores se tornam agentes fundamentais para materializar a inovação.

Para Dornelas (2014) o empreendedor assume riscos ao empreender o próprio negócio e para isso ele precisa primeiramente detectar e, após implantar uma oportunidade a fim de obter rendimentos sobre ela. Leite (2012) afirma que a jornada que os empreendedores deverão percorrer é repleta de dificuldades, mas

que apesar dos riscos e problemas encontrados o número de pessoas criando novas empresas aumenta cada vez mais.

Dornelas (2014) define que o fato de empreender se torna, para alguns gestores, um grande risco, pois não tem preparação adequada para as tarefas operacionais, ou seja, não são bons administradores. Dessa maneira, podem gerar ainda mais problemas quando estes empreendedores se apaixonam pelo negócio de tal forma que não conseguem entender e avaliar suas limitações como executivos.

Há dois tipos de riscos: econômico e financeiro, define Chiavenato (2012). O primeiro trata-se da consequência de ativos da empresa e das atividades por ela desenvolvida, portanto é a incerteza ou variabilidade relativa dos resultados da empresa, que depende do ramo de atividade, operações, serviços ou produtos. E, o risco financeiro, é a consequência da estrutura das fontes de recursos da empresa, ou seja, quando não se obtém a remuneração do investimento.

Para Leite (2012) o fato de muitas empresas terminarem suas atividades é porque não conseguiram acompanhar os consumidores ou suportar a concorrência. Para viver no mundo empresarial, atualmente, é necessário viver em mudança constante, para que dessa maneira a empresa se mantenha competitiva no mercado, ou seja, não somente pensar nas atividades que estão sendo realizadas no momento, mas começar a planejar novas ações para manter a competitividade no futuro.

Assim, Leite (2012) conclui que o que faz muitos empreendedores voarem enquanto outros entram em uma simples corrida é a sua capacidade empresarial que assume riscos calculados.

2.2 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

Para Ritta (2013) planejar é ação de pensar e registrar o que deve ser feito com a continuidade das operações, pois essa ação busca influenciar o futuro e, se colocadas em prática, a empresa terá uma situação favorável, objetivando a construção de projeções futuras para o negócio.

Sanvicente e Santos (2013) tem como ideia que planejar é conseguir que os objetivos fixados por uma empresa sejam alcançados com sucesso através do estabelecimento antecipado das ações e recursos a serem empregados e também das atribuições das responsabilidades em período determinado. Os autores ainda

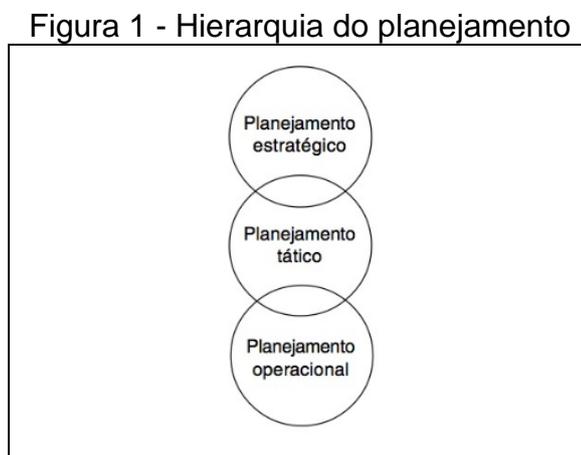
definem que é indispensável no início de qualquer processo a alta administração fixar seus objetivos e executar uma análise prévia de viabilidade para conseguir identificar oportunidades e restrições em âmbito interno e externo da empresa.

Planejamento é uma das atividades mais importantes dos gerentes, segundo Montana e Charnov (2010) entende-se que planejamento é dividido em dois principais tipos, planejamento estratégico que depois de realizada a coleta das informações necessárias ocorre o estabelecimento de metas para a empresa, que são objetivos de longo prazo traduzidos em atividades. E, o planejamento operacional no qual o primeiro passo é a definição de metas, estas norteiam os caminhos a serem percorridos, após, projetar a empresa e atribuir responsabilidades da melhor maneira para alcançar as metas, destaca-se também a importância do gerente estar ciente dos problemas que podem ocorrer na execução das atividades como cronogramas, programações e padrões de desempenho.

Montana e Charnov (2010) concluem dando ênfase que o planejamento e administração concentram-se no controle sobre a empresa, para que, dessa maneira, as atividades previstas no plano sejam executadas de forma eficiente e assim a meta objetivada poderá ser alcançada.

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Para Chiavenato (2014) o planejamento é elaborado de maneiras diferentes em níveis organizacionais, havendo três níveis, que são o planejamento estratégico, tático e operacional. Em concordância, Montana e Charnov (2010) estabelecem uma hierarquia esquematizada através da Figura1:



Fonte: Montana e Charnov (2010, p. 117).

O planejamento estratégico é para Chiavenato (2014) o mais amplo que abrange toda a organização como um sistema único e aberto. É projetado a longo prazo, envolve a empresa como uma totalidade, corresponde ao plano maior, que todos os outros estão subordinados, além disso, é ainda voltado para a eficácia da empresa. Sanvicente e Santos (2013) definem planejamento estratégico onde as decisões a serem tomadas referem-se a problemas externos da empresa, ou seja, aos produtos, serviços e mercados atendidos.

Para Oliveira (2015) planejamento estratégico trata-se de um processo administrativo no qual se estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa de forma que visa um grau otimizado de interação com os fatores externos, que não são controláveis e atua de forma inovadora e diferenciada. O autor ainda define que, normalmente é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa este planejamento que diz respeito à formulação de objetivos e à seleção das estratégias a serem seguidos, sendo levado em consideração as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada.

O planejamento estratégico definido por Almeida (2010) é tratado como uma técnica administrativa que objetiva esquematizar as ideias das pessoas para que possa ser criada uma visão do caminho a ser seguido. Assim sendo, as estratégias da empresa, seguidamente deverão ser ordenadas também ações, como implantação deste plano, assim a empresa seguirá na direção desejada.

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2012) observaram uma necessidade muito grande do planejamento estratégico como auxílio na sobrevivência das empresas, através dele a empresa terá aproximação com o que poderá ocorrer no futuro, assim, seus gestores conseguem ter informações em número suficiente para conseguir planejar a estratégia a ser adotada em determinado cenário. Para uma estratégia de sucesso é necessário ter informação, para isso, o gestor deve ouvir os envolvidos na empresa e manter-se sempre atualizado sobre os movimentos da concorrência e tendências do ambiente externo.

Almeida (2010) trata que o processo de desenvolvimento do plano estratégico pode ser orientado por quatro atividades para que seja realizada a estratégia, que são a análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da orientação com o campo de atuação e o estabelecimento da estratégia vigente.

Em concordância, Oliveira (2015) define que a empresa espera do

planejamento estratégico conhecer e utilizar de melhor forma seus pontos fortes internos, conhecer e adequar seus pontos fracos internos, usufruir e ter conhecimento das oportunidades externas.

Segundo Oliveira (2015), conhecer e também tentar evitar as ameaças externas e ter um plano de trabalho efetivo de forma a estabelecer expectativas esperadas pela empresa, caminhos alternativos a fim de alcançar os resultados esperados. Além disso, deve ser determinado também por quem, quando, onde, por quanto e por que devem ser realizados os planos de ação e também a forma de alocação dos recursos da empresa.

Dessa maneira, o planejamento estratégico, segundo o ponto de vista de Farah, Cavalcanti e Marcondes (2012) é uma ferramenta útil para a gestão, deve ser visto como um instrumento dinâmico administrativo que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida no cumprimento de sua missão.

Com relação à estrutura do planejamento estratégico, Chiavenato (2014) define sete etapas:

- a) Determinação dos objetivos: é aonde se quer chegar;
- b) Análise ambiental externa: determinar o que existe no ambiente;
- c) Análise ambiental interna: determinar o que se tem na empresa;
- d) Formulação de alternativas estratégicas;
- e) Elaboração do planejamento estratégico: como deverá ser realizado;
- f) Implementação e execução;
- g) Acompanhamento e avaliação dos resultados.

Ainda sobre a estrutura do planejamento estratégico, Oliveira (2015) estabelece fases para sua elaboração e implementação:

- a) Diagnóstico estratégico: sendo realizada a identificação da visão, dos valores da empresa, bem como análise externa, interna e dos concorrentes;
- b) Missão da empresa;
- c) Instrumentos prescritivos: são o estabelecimento dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação;
- d) Instrumentos quantitativos: projeção econômico-financeira do planejamento orçamentário;
- e) Controle e avaliação do proposto.

E também para Müller (2014) a estrutura do planejamento deve ser de acordo com os tópicos elencados:

- a) Identidade organizacional (missão, princípios e valores, visão de futuro);
- b) Análise do ambiente (análise do ambiente externo e interno);
- c) Delineamento das estratégias (definição de objetivos e estratégias, planos de ação e vantagem competitiva);
- d) Avaliação do desempenho.

Já sobre o planejamento tático, para Montana e Charnov (2010) este tem duração mais curta que o estratégico e volta-se a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão, e é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico.

Chiavenato (2014) define o planejamento tático como o elaborado em cada departamento no nível intermediário da empresa, sendo subordinado ao planejamento estratégico. Este tipo de planejamento é projetado para o médio prazo, que é geralmente 12 meses, envolve cada departamento abrangendo seus recursos específicos e busca atingir objetivos departamentais, por fim o autor define que este é voltado para a coordenação e integração das atividades internas da empresa.

Por fim apresenta-se o planejamento operacional, que segundo Chiavenato (2014), se refere a cada tarefa ou atividade especificamente, ele é projetado a curto prazo, geralmente lida com o cotidiano e a rotina diária semanal ou mensal da empresa. Este planejamento envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se em atingir metas específicas, voltado para a eficiência das tarefas.

Sanvicente e Santos (2013) definem planejamento operacional no qual as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa, da maneira mais eficiente possível, em período determinado. Já Montana e Charnov (2010) definem que o planejamento operacional tem prazo mais curto dos outros planejamentos, trata-se de planejamento diário, definindo tarefas, cronogramas e alvos mensuráveis envolvendo gerentes de cada unidade que serão responsáveis pela realização do plano.

2.4 FASES PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico algumas fases são necessárias. Dentre elas estão a elaboração da missão, visão e valores da empresa, com também a análise interna e externa, desenvolvimento da matriz *SWOT*, além da determinação de objetivos, cenários, projeções de resultados, estratégias e dos planos de ação.

2.4.1 Missão

Para Rezende (2015) a missão está relacionada com a razão, finalidade, encargo da empresa e deve focar no núcleo da mesma, precisa ser peculiar e única. O autor sugere que a empresa deve mencionar informações relacionadas com os produtos, valores e ainda direcionar palavras aos seus clientes.

Assim também Müller (2014, p. 25) define a missão organizacional como esclarecedora do: “compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe”.

2.4.2 Visão

Para Müller (2014) a visão de futuro de uma empresa envolve a definição de cenários e objetivos que a empresa deseja alcançar no futuro, devem ser consideradas as influências e tendências do momento, visando sua competitividade. O autor define a visão como sendo a imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com os clientes e equipe.

A visão de uma empresa é caracterizada como sendo um conceito delimitado pelo empreendedor, em debate com os profissionais que trabalham com ele, que deve estabelecer o que o empreendimento quer ser ou representar dentro de um período de longo prazo estabelecido, define Oliveira (2014).

Durante o processo de constituição da visão, para Müller (2014), imagina-se como a empresa estará no futuro, por isso o processo de desenvolvimento da visão é tão importante quanto seu resultado. Assim, a visão deve ser clara, abrangente,

desafiadora, motivadora, inspiradora, detalhada, inovadora, desenvolvida pelo líder e compartilhada pela sua equipe.

2.4.3 Valores

Müller (2014) define valores como padrões que influenciam todos os aspectos da vida das pessoas, definem suas atitudes em julgamentos morais, respostas, compromissos relacionados a metas pessoais e organizacionais, pois as pessoas são motivadas e tomam decisões com base em seus sistemas de crenças e valores, normalmente inconscientes. Para Oliveira (2015) os valores representam um conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais para uma empresa, pois fornecem sustentação para suas principais decisões.

A formalização dos valores é importante para Mueller (2014) pelo fato de explicitar a ética e a moral da empresa, serve como motivação à ação, orientação do comportamento, torna claras as responsabilidades sociais, além de impulsionar para conquistas extraordinárias. Os princípios de valores são guias para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da missão e na busca da visão de futuro. Valores para o autor são fontes de força, profundos, emocionais que dificultam a mudança e dão poder de agir.

2.4.4 Análise do ambiente

Chiavenato (2014) define que quando realizada uma análise do ambiente da empresa deve ser identificado quais os clientes da empresa, bem como quais são os fornecedores, concorrentes e suas agências regulamentadoras. Esses elementos do ambientes tanto podem influenciar a empresa com a oferta de oportunidades ou apresentar ameaças a ela.

2.4.4.1 Análise do ambiente externo

Dornelas (2014) apresenta a análise do mercado como ferramenta importante, onde deve ser demonstrado que os executivos conhecem o produto e serviço em que estão trabalhando. Pereira (2011) define que na análise externa devem ser estabelecidas as oportunidade e ameaças da empresa que são os fatores

externos da criação de valor que as empresas não conseguem controlar, pois derivam da competitividade do mercado, fatores demográficos, econômicos, políticos e tecnológicos, por exemplo.

Segundo Ferronato (2015) uma empresa se destaca pelo diferencial competitivo que estabelece, atualmente, os fatores que mais interferem de maneira decisiva no sucesso ou fracasso das pequenas organizações são a concorrência, evolução tecnológica e a própria transformação que a sociedade em geral está vivenciando.

A análise de mercado, para Ferronato (2015), consiste na reflexão sobre como a empresa em questão se distingue da concorrência, pois isso é importante a pesquisa em ambiente externo para conseguir identificar fatores relevantes que impulsionam o desempenho das pequenas empresas.

2.4.4.1.1 *Análise da concorrência*

Aaker (2012) define que a análise da concorrência tem como objetivo obter informações que influenciem no desenvolvimento das estratégias, ela deve identificar ameaças, oportunidades, incertezas, pontos fortes e fracos dos concorrentes potenciais ou emergentes. Dessa maneira, deverá ser destacado quem são os concorrentes, quais suas estratégias, suas vantagens e desvantagens competitivas.

Conforme Oliveira (2015) através da análise da concorrência é possível traçar um plano estratégico dos concorrentes e com esse conhecimento menor será o risco estratégico perante as estratégias do concorrente. Com isso, é possível estabelecer vantagem competitiva da empresa com cada concorrente.

2.4.4.2 *Análise do ambiente interno*

Para Bernardi (2014) é preciso fazer uma análise do ambiente no qual a empresa está inserida para verificação de aspectos como a descrição de cada linha e produto que a empresa opera, estágio de vida dos produtos e serviços, segmentos do mercado, clientes alvo, crescimento das vendas e crescimentos futuros.

Conforme Maximiano (2012), a busca pelos pontos fortes e fracos do sistema interno de uma empresa é assim como a análise externa outra base para o

planejamento estratégico. Na análise interna de uma empresa devem ser identificadas as forças e fraquezas da empresa, que são os fatores que a empresa pode dominar como, por exemplo, os ativos e recursos à disposição em relação a competidores, define Pereira (2011).

Com esta busca é possível, segundo Maximiano (2012), examinar as competências que destacam a empresa perante seus concorrentes, focar nos problemas em áreas funcionais como recursos humanos, operações e marketing, por exemplo, e ainda permite a comparação com outras empresas e com melhores práticas de mercado a serem desenvolvidas.

2.4.5 Matriz SWOT

O desenvolvimento da matriz *SWOT* iniciou nos anos 60, segundo Pereira (2011), nas escolas de administração, já que objetiva a definição de estratégias para manter os pontos fortes e reduzir a pontos fracos da empresa. Para isso, deve ocorrer o aproveitamento das oportunidades e proteção das ameaças.

A análise *SWOT*, segundo Chiavenato (2014), tem tradução do inglês para o português com as siglas FFOA, pois essa análise se refere às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em outros termos a análise *SWOT* é uma combinação da análise do ambiente externo com a análise do ambiente interno da empresa em dado momento.

Pereira (2011) traduz as siglas da matriz *SWOT* para: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, na qual seu foco é identificar esses fatores a fim de aperfeiçoar a atuação da empresa. Essa matriz é aplicada de forma simples tanto para as empresas quanto para produtos e serviços. Chiavenato (2014) ainda define que a análise é realizada periodicamente pelas empresas junto aos seus executivos e funcionários a fim de mapear o ambiente da empresa em relação com as mudanças que surgem a cada momento.

2.4.6 Objetivos

Oliveira (2015) ainda define que os objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas a uma posição futura a qual possa satisfazer esses anseios, ainda é importante refletir que, para alcançar seus

objetivos é necessário que os indivíduos tenham um conjunto de meios a fim de conduzir a empresa aos objetivos estabelecidos, esses meios são reconhecidos por estratégias empresariais.

Almeida (2010) ressalta que os conceitos de estratégia e objetivos estão relacionados diretamente, sendo que enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar. Sendo assim, trata-se que o objetivo é um ponto concreto que se deseja atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas.

Ferronato (2015) define que para que a estrutura empresarial funcione a contento, o atual ambiente necessita que as pequenas empresas adotem práticas saudáveis de gestão também sob o ponto de vista de relações com o ambiente externo. Sendo assim, dentro dos objetivos estratégicos de microempresas devem conter conexão direta com a comunidade e meio ambiente.

2.4.7 Cenários

Oliveira (2015) define o processo de elaboração dos cenários como composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos. É reconhecido como um benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro, tendo como meta, estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes no processo de planejamento estratégico das empresas, pois os cenários representam as análises estruturadas para a preparação do futuro delas.

Aaker (2012) define que o cenário de uma empresa é visto como uma visão alternativa sobre o futuro ambiente da empresa, geralmente é sugerida por uma possível resposta alternativa a uma incerteza estratégica ou então por um evento ou tendência futura. Oliveira (2015) define a estipulação dos cenários dentro de três situações que são a realista, a otimista e a pessimista, sendo que para cada variável identificada e analisada, deve ser estabelecido a capacidade de interpretação e o tempo de reação, tais como a inflação, taxa de juros, competitividade, Produto Interno Bruto (PIB), tecnologia, entre outros.

2.4.8 Estratégias

Para Chiavenato (2014) a estratégia é uma teoria sobre a realidade da empresa e consiste em selecionar entre várias alternativas, qual a melhor hipótese que se aceita em vista às características do ambiente externo e interno da empresa, com base nessa hipótese, ocorre a tomada de decisões.

Segundo Chiavenato (2014) as principais características da estratégia empresarial são:

- a) Ela é um comportamento global e sistêmico da empresa, ou seja, a soma das partes de um sistema, sendo que é o próprio comportamento do sistema que condiciona e integra as partes;
- b) Representa o comportamento da empresa perante seu ambiente externo, sendo assim, mais voltada para fora do negócio da empresa do que para dentro dela;
- c) A estratégia é focada no futuro, no longo prazo;
- d) É igualmente cobrada, comunicada e cobrada intensivamente a todos os níveis empresariais, pois por se tratar de um comportamento global, todos os níveis precisam estar de acordo e comprometidos em sua execução;
- e) Sempre representa mudança organizacional, uma transformação de sentido;
- f) A estratégia deve ser definida em um planejamento estratégico.
- g) Conforme Müller (2014) uma estratégia atua de forma a descrever como concretizar suas metas e objetivos definidos, levando em consideração seus valores pessoais e sociais a fim de orientar a alocação e emprego dos recursos humanos e financeiros e criar uma vantagem de mercado diante da concorrência intensa e obstinada.

Chiavenato (2014) define que existem três componentes básicos da estratégia empresarial, que são ambiente, empresa e adequação entre os dois. Em outras palavras, devem ser visualizadas oportunidades, limitações, ameaças e restrições no ambiente de mercado, análise da empresa, sua missão, visão de futuro, seus recursos, habilidade, pontos fortes e fracos e objetivos. Assim, deverá ocorrer uma adequação entre as análises para definir qual postura a empresa deve

adotar para compatibilizar as análises externas e internas e criar alguma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

2.4.9 Projeções de resultados

Para Oliveira (2015) as projeções econômico-financeiras são uma análise dos recursos necessários e as expectativas de retorno para alcançar os objetivos, desafios e metas definidos pela empresa.

2.4.9.1 Balanço Patrimonial (BP)

Marion (2012) define o balanço patrimonial como a principal demonstração contábil pelo fato de refletir a posição financeira de um período. Já Ribeiro (2013) define que no Balanço Patrimonial devem estar evidenciados os recursos (bens, diretos) no ativo, obrigações no passivo e patrimônio líquido de determinada data. Esta demonstra quantitativa e qualitativamente a posição patrimonial e financeira de uma empresa em período estabelecido.

A finalidade do balanço para Martins *et al* (2013) é apresentar a posição financeira e patrimonial de uma empresa em determinado período, representando dessa maneira uma posição estática da mesma.

Quanto à sua estrutura, Ribeiro (2013) define que é em formato de T e dividida em duas grandes partes no lado esquerdo o Ativo que é representado pela aplicação dos recursos, ou seja, mostra onde a empresa investiu seu capital. Do lado direito o Passivo constituído pelas obrigações, chamado de capital de terceiros e Patrimônio Líquido, chamado de capital próprio, identificam a origem dos recursos que a empresa tem disponível e estão aplicados em seu patrimônio. Em referência a isso, Marion (2012) somente denomina que a estrutura do BP é constituída por duas colunas, do lado direito Passivo e Patrimônio Líquido e do lado esquerdo Ativo.

2.4.9.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Fernandes (2011) define que a DRE é um relatório que diz respeito às receitas, aos custos e às despesas de determinado período, tratando-se, dessa

maneira, da divulgação de informações econômico-financeiras de forma a representar a evolução das atividades que foram desenvolvidas pela empresa.

Martins *et al* (2013) evidencia que a Demonstração do Resultado do Exercício é a forma resumida de apresentação das atividades que foram realizadas pela empresa durante o exercício social, esta apresentação destaca o resultado líquido do período, incluindo o que se denomina de despesas e receitas realizadas.

Com o mesmo raciocínio, para Ribeiro (2013) esta demonstração segue o regime da competência e evidencia a composição do resultado de uma empresa em determinado período, confrontando as receitas, custos e despesas. Ou seja, evidencia o resultado econômico (lucro ou prejuízo) das organizações conforme o desenvolvimento das atividades.

2.4.9.3 Fluxo de Caixa

O uso do fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial, é descrito por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2013), pois segundo eles, através deste, poderá se ter um melhor entendimento sobre o fluxo financeiro da empresa. Ainda são apresentadas outras vantagens para elaboração de tal demonstrativo, dentre elas a antecedência da análise e cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas com bancos, programação de desembolsos do caixa, que possibilita o costume de uso eficiente e racional das disponibilidades.

Para Morante (2012) o fluxo de caixa objetiva o nível de saldos médios ou reserva de segurança, através do fluxo de caixa as empresas conseguem ter uma previsão do seu cotidiano dos valores a receber e dos valores a pagar em cada data específica.

2.4.10 Estruturação de projetos e planos de ação

Para Oliveira (2015) projetos constituem um conjunto de trabalhos a serem realizados com responsabilidade de execução, projeção de resultados a serem alcançados, bem como sua quantificação e prazos preestabelecidos para sua execução. Para a estruturação de projetos deve ser considerado os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, além dos materiais e equipamentos, levando em

consideração as áreas da empresa envolvidas e necessárias para o desenvolvimento desses projetos.

Stadler e Arantes (2011) definem o plano de ação com alta importância para as empresas, independente de seu porte, pois a competitividade dos mercados está cada vez maior. Este, baseado no foco estratégico da empresa, busca alcançar a visão da empresa, considerando sua missão. A execução do plano de ação definidos pela gerência e alta administração é de responsabilidade da área operacional da empresa.

Wildauer (2012) destaca a importância de ter um plano de ação para situações de risco que servirá de orientação para que a empresa consiga guiar seus integrantes na tomada de decisões em situações que fujam do planejado ou esteja fora do alcance consertar e modificar. Este deverá conter medidas e procedimentos a serem tomados pela empresa a fim de diminuir, lidar e eliminar incidentes.

Stadler e Arantes (2011) definem que a formação do plano de ação deve ser realizada com base na avaliação dos cenários que trazem informações da área interna e externa de uma empresa, assim poderá ser projetado possíveis cenários de atuação de maneira a atingir os objetivos propostos pelo nível estratégico da empresa. Wildauer (2012) define que uma boa técnica para desenvolver o plano de ação é apresentar e descrever detalhadamente as instalações e análise de dois ou mais cenários a serem considerados pela empresa.

3 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é realizado em um comércio de ferragens atuante no setor varejista, onde são comercializados produtos na linha de ferragens: ferramentas manuais, fechaduras, cópias de chaves, linha de jardinagem, pregos, parafusos de diversos modelos e marcas.

Com localização na área central da cidade de São Marcos, o comércio iniciou suas atividades em 2016, quando os sócios notaram certa carência do ramo na cidade. Os principais produtos comercializados são:

- a) Fechaduras: fechaduras com variedade de modelos, marcas e dimensões, sendo vendidos também somente cilindros e/ou máquinas;
- b) Cadeados: cadeados de diversas marcas e medidas;
- c) Cópias de chaves em geral;
- d) Pregos/ parafusos: de diversificados modelos, linhas e tamanhos, também porcas e arruelas. Pregos com ou sem cabeça, com a opção aço.
- e) Ferramentas manuais em geral: utensílios mais comuns: martelos, chaves de fenda, chaves estrela, formões, alicates, chaves de ajuste, entre outros;
- f) Puxadores: para móveis e para portas;
- g) Utensílios de auxílio: tais como caixas de ferramentas e estiletes;
- h) Utensílios de medição: como esquadro, trenas e metros;
- i) Utensílios para uso doméstico em geral: caixas de correio, correntes, fitas, abraçadeiras, colas, dobradiças, fixadores de porta, conchas de embutir, punhos para janelas, roldanas, ganchos para cabide, suporte de prateleira, cordas para varal e gerais, entre outros.
- j) Sistemas de seguranças: travas, trinques, tranquetas, fechaduras já com travas;
- k) Escadas: residenciais e de uso profissional;
- l) Linha jardinagem: mangueiras, hidro pistolas, engates rápidos para mangueiras e abraçadeiras.

3.1 MISSÃO DA EMPRESA

Como missão, Oliveira (2014) define como a razão de ser da empresa, com definição de quem pretende atender com seus produtos e serviços.

A empresa em estudo apresenta como missão a comercialização de produtos no ramo de ferragens, buscando atender não só as necessidades de seus clientes, mas obter sua satisfação de qualidade nos produtos e atendimento.

3.2 VISÃO DA EMPRESA

Em uma empresa a visão é caracterizada como identificadora do potencial para seu futuro, ou seja, deve ser exposto de forma clara do que a empresa almeja e onde pretende chegar, sempre visando o futuro.

A visão da empresa em estudo é ser comércio de referência em ferragens, com reconhecimento de clientes, comunidade e fornecedores como a melhor opção, devido ao atendimento, qualidade dos produtos e atuação de responsabilidade com o meio ambiente.

3.3 VALORES DA EMPRESA

O estabelecimento de um conjunto de valores dentro de uma empresa é fundamental para seu desempenho e continuidade de suas atividades.

O comércio apresenta como valores: o comprometimento, melhoria contínua, trabalho em equipe, qualidade nos produtos e atendimento, ética, respeito e responsabilidade.

3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE DA EMPRESA

3.4.1 Análise do ambiente externo

A análise externa da empresa possibilita que ela verifique suas oportunidades e ameaças do ambiente fora dela e isso oportuniza evitar baixar faturamento por causa da crise econômica vivenciada e usufruir de programas da área tecnológica, cursos profissionalizantes para manter controle das atividades da

empresa. O Quadro 1 apresenta as oportunidades e ameaças identificadas nos fatores: governo, área tecnológica, sistema financeiro, comunidade, clientes, fornecedores, tendências, crescimento e geral. Dessa maneira, observa-se dentro dos fatores externos mais influentes para a empresa, o que a favorece e o que a desfavorece.

Quadro 1 – Análise externa

ANÁLISE EXTERNA		
FATORES ANALISADOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
GOVERNO	Acesso a educação profissional, por exemplo com cursos a distância oferecidos pelo Governo Federal, através do Portal do Senado, com certificação que qualificam os gestores da empresa.	A influência das atuais mudanças governamentais apresentam ameaças ao setor comercial, pois geram aumento de tributos e taxas, elevando os custos dos produtos e assim, dificultando sua comercialização.
ÁREA TECNOLÓGICA	Implantação de programas que auxiliam no controle e organização da empresa.	Processo acelerado em inovação dos produtos e sua exclusão do mercado, o que dificulta o acompanhamento do comércio.
SISTEMA FINANCEIRO	A empresa conta com as cooperativas de crédito, que oferecem tarifas mensais, taxa de emissão de boletos e taxa de uso da máquina de cartão menores do que bancos federais e estaduais.	Alta taxa de juros, dificulta a obtenção de financiamentos para expansão de atividades.
COMUNIDADE	Aumento de microempreendedores (trabalhadores desempregados que resolvem se tornar autônomos), que é o maior público atendido pela empresa no momento.	Aumento da criminalidade e perda de valores éticos e morais.
CLIENTES	Aumento semanal na carteira de clientes.	Se manter ativo na lista de fornecedores dos clientes, embora o setor comercial tenha diminuído significativamente seu faturamento.
FORNECEDORES	Maior condição de negociação, devido suas quedas de vendas; muitas opções de fornecedores com preços justos e prazo de entrega rápidos, por estarem localizados na região.	Manter prazo de pagamento parcelado e negociação de preços dos produtos, a fim de manter o mesmo valor e não aumentar a cada compra.
TENDÊNCIAS	Apresentar melhora na situação econômica do país e aumento de faturamento no comércio.	Adquirir estabilidade no ambiente político e financeiro.
CRESCIMENTO	Nova opção com preço menor que os concorrentes.	Crise econômica.
GERAL	Diversificação de produtos.	Falta de investimento em alguns setores, como produtos na linha agrícola.

Fonte: Autora

Esses são considerados os fatores com maior influência externa sobre a empresa que, quando identificados e planejados são utilizados em favor dela, gerando benefícios.

3.4.1.1 Análise da concorrência

Podem ser considerados quatro estabelecimentos como os concorrentes diretos da empresa, que por questões éticas, serão utilizados nomes fantasias, tratados como “Concorrente 1”, “Concorrente 2”, “Concorrente 3”, “Concorrente 4”, todos situados no município de São Marcos/RS. É possível fazer uma breve análise da concorrência, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise de produtos da concorrência

PRODUTOS	
Concorrente 1	Linha completa em parafusos, ferramentas manuais em geral, abrasivos.
Concorrente 2	Linha de construção civil, poucos modelos de fechaduras e parafusos.
Concorrente 3	Parafusos, ferragens e linha de jardinagem.
Concorrente 4	Cópias de chaves, poucos modelos de cilindros e cadeados.

Fonte: Autora

Dessa maneira serão apresentados os pontos fortes e pontos fracos dos dois principais concorrentes da empresa, conforme Quadros 3, 4, 5 e 6.

Quadro 3 – Análise do concorrente 1

CONCORRENTE 1		
FATORES	Ponto forte	Ponto fraco
Localização /Infraestrutura	Prédio próprio.	Localização afastada do centro da cidade.
Preço		Perda de clientes pelo preço elevado nas mercadorias.
Atendimento	Vários atendentes.	Conta com equipe de funcionários desmotivada.
Participação no mercado	Líder de mercado em ferragens.	
Produtos	Variedade no ramo de ferragens.	
Organização	Utilização de sistema para controle.	

Fonte: Autora

Quadro 4 – Análise do concorrente 2

CONCORRENTE 2		
FATORES	Ponto forte	Ponto fraco
Localização/Infraestrutura	Boa localização e espaço amplo.	Depende de aluguel.
Preço	Tem a referência dos clientes na área de construção civil.	Altos preços nos produtos de ferragens.
Atendimento	Bom atendimento.	
Participação no mercado	Fidelização de clientes.	
Produtos	Abrange outros setores além da ferragem.	
Organização	Conta com sistema tecnológico.	

Fonte: Autora

Quadro 5 – Análise do concorrente 3

CONCORRENTE 3		
FATORES	Ponto forte	Ponto fraco
Localização/Infraestrutura	Boa localização.	Depende de aluguel e espaço limitado.
Preço		Preços elevados na venda dos produtos.
Atendimento	Bom atendimento.	
Participação no mercado		Apreciação dos clientes.
Produtos		Restrita variedade.
Organização		Controle manual.

Fonte: Autora

Quadro 6 – Análise do concorrente 4

CONCORRENTE 4		
FATORES	Ponto forte	Ponto fraco
Localização/Infraestrutura	Boa localização.	Depende de aluguel e espaço limitado.
Preço		Preços elevados.
Atendimento	Bom atendimento.	Seguidamente fecha o estabelecimento para prestar serviços em outros lugares.
Participação no mercado	Prestação de serviços.	
Produtos	Presta serviço diferenciado na cidade.	Qualidade dos produtos e estoque reduzido.
Organização		Uso da tecnologia.

Fonte: Autora

Através dessa análise a empresa pode identificar seus pontos fortes sobre os concorrentes que são: preço mais atrativo, bom estoque, uso de tecnologia e bom atendimento e seus pontos fracos também sobre seus concorrentes que são: a não prestação de serviços externos e a falta de variedade de produtos.

3.4.2 Análise do ambiente interno

O ambiente interno de uma empresa é determinado pelos pontos fortes e pontos fracos, evidenciando as suas deficiências.

Quadro 7 – Análise interna

ANÁLISE INTERNA		
FATORES ANALISADOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	Conta com um software que controla estoque, facilita a emissão de documentos fiscais e precificação de produtos.	Tarefas administrativas comprometidas pela falta de funcionários capacitados.
PRODUTOS	Variedade de fechaduras e cilindros que antes não tinha na cidade.	Gasto com embalagem para produtos pequenos.
PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	Tem crescimento no mercado atuante.	Ainda não tem reconhecimento de referência no ramo.
OPINIÃO DOS CLIENTES	Elogios e satisfação por poder contar com mais um lugar para efetuar compras.	Dentro dos produtos comercializados falta variedade.
EQUIPE DE VENDAS	Atendimento rápido e eficiente.	Não possui equipe externa de venda, conta somente com dois funcionários.
NOVOS PRODUTOS	Busca contínua de acordo com as necessidades dos clientes em novos produtos.	Escassez de capital de giro.
PROMOÇÃO E PROPAGANDA	Investimento em anúncio nas rádios locais da cidade, com texto descrevendo os produtos que a loja oferece, o contato e localização com ponto de referência; anúncios em jornais e redes sociais.	Alto custo em vários meios, sem gerar retorno.
ESTABELECIMENTO DO PREÇO	Inserção no mercado com preços mais baixos dos concorrentes.	Baixa margem de lucro.
ÁREA FINANCEIRA	Conta com empresa terceirizada de contabilidade; através do software consegue ter controle interno.	Falta de dedicação e tempo para organização contábil.
LOCALIZAÇÃO	Localização em área central da cidade próximo à rodoviária; acesso de pessoas de outras localidades.	Local com pouca circulação de pessoas.
INFRAESTRUTURA	Prédio novo, bem planejado e grande área interna; equipamentos novos; estacionamento próprio.	Pouca visibilidade da loja, os prédios vizinhos são maiores.
QUALIDADE DOS PRODUTOS	Busca por marcas conhecidas no mercado pela sua qualidade e tradição.	Devoluções de vários produtos da mesma marca com defeito.
ATENDIMENTO AO CLIENTE	Oferece confiança e credibilidade ao cliente.	Por não ter estoque, muitas vezes falta mercadoria a pronta entrega.
ORGANIZAÇÃO	Organização dos produtos dispostos em prateleiras e corredores sem acesso do público, somente dos atendentes.	Falta de controle financeiro adequado.
RECURSOS HUMANOS	Não tem gastos com encargos de funcionários.	Falta de motivação entre os sócios.

Fonte: Autora

O Quadro 7 apresenta análise interna geral da empresa com análise dos fatores: funções administrativas, produtos, participação no mercado, opinião dos clientes, equipe de vendas, novos produtos, promoção e propaganda, estabelecimento do preço, área financeira, localização, infraestrutura, qualidade dos produtos, atendimento ao cliente, organização e recursos humanos.

Através da análise é possível avaliar pontos que influenciam positiva e negativamente, possibilitando melhorias para os pontos fracos e estratégias para manter os fortes. Os pontos positivos mais influentes são o prédio, localização, preços atrativos, controle através de *software* e a divulgação nos principais meios de comunicação da região. Já os pontos fracos mais influentes identificados são a baixa margem de lucro, fazendo com que a empresa tenha que aumentar a quantidade de vendas para obter melhores resultados e a escassez de capital de giro, que acaba dificultando o aumento na diversificação de produtos.

3.5 MATRIZ SWOT

Através da matriz *swot* é possível comparar a empresa com os fatores do ambiente externo.

Quadro 8 – Análise SWOT

MATRIZ SWOT		
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	Preço competitivo;	Falta estruturação na área de marketing;
	Equipe qualificada.	Recursos financeiros limitados.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	Concorrentes possuem preço elevado.	Concorrente possui <i>mix</i> diversificado de produtos.

Fonte: Autora

Com a utilização da análise *swot* a empresa consegue enfatizar seus pontos fortes, ou seja, seu preço competitivo e sua equipe qualificada e evidenciar também a oportunidade que o ambiente externo proporciona, que é o preço de venda dos concorrentes elevado. A matriz *swot* também reconhece as fraquezas definidas pela falta de estruturação em marketing e a limitação dos recursos financeiros. Através da análise também percebe-se as ameaças que o ambiente externo demonstra sobre a empresa, marcado pela variedade de produtos que a concorrência possui.

3.6 OBJETIVOS DA EMPRESA

Os objetivos da empresa em estudo são:

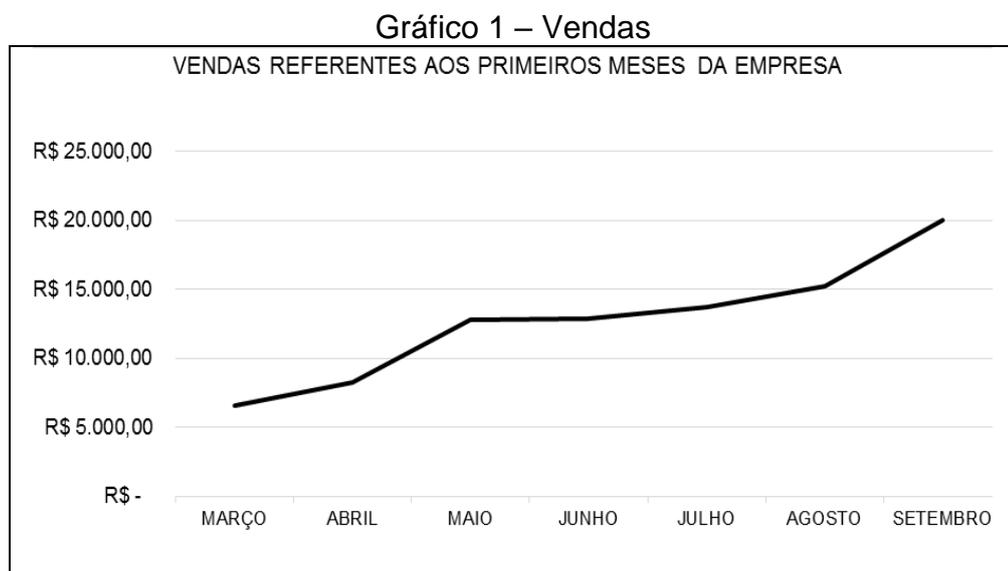
- a) Atuar no ramo de comercialização de produtos, associado a preços justos, eficiência no atendimento, ambiente profissional com ética e respeito, busca também ações relacionadas com a preservação do meio ambiente, e a sustentabilidade.
- b) Buscar continuamente produtos de qualidade para revenda, que é realizada com comprometimento e profissionalismo por parte de sua equipe.
- c) Manter-se no mercado buscando ampliar variedade e estoque, a fim de fidelizar e satisfazer os clientes.

Detalhamento dos objetivos:

- a) Aumentar faturamento mensal em 10%;
- b) Aumentar a diversificação dos produtos em 10% no ano de 2017;
- c) Aumentar participação no mercado em 50% no próximo ano.

3.7 CENÁRIOS PROJETADOS DA EMPRESA

No Gráfico 1 é possível ter entendimento do histórico de vendas da empresa no seu primeiro semestre de atuação.



Fonte: Autora

Com base nos dados de faturamento da empresa em seus primeiros meses é possível estabelecer uma projeção de cenários conforme apresentado a seguir. O estabelecimento desses cenários será somente para o ano de 2017, pois a atual economia do país vivencia momentos difíceis para previsões futuras.

3.7.1 Cenário pessimista

Com uma projeção de venda pessimista espera-se um aumento mensal de 2,5% para o ano de 2017.

3.7.2 Cenário realista

Para projeção de vendas em cenário realista e conforme os objetivos da empresa estima-se um aumento mensal nas vendas de 5% para o ano de 2017.

3.7.3 Cenário otimista

Já para a projeção de vendas em cenário otimista, para o ano de 2017, pode-se estipular o índice de aumento mensal de 10%.

3.7.4 Projeções de resultados

Para dados informativos e utilizados nos cálculos das projeções, informa-se que a empresa tem sua forma de tributação calculada pelo Simples Nacional, a qual cabe a alíquota de 2,75% sobre suas vendas. E que o empréstimo realizado tem carência para pagamento de 2 anos, a partir de 2016.

3.7.4.1 Demonstração do resultado do exercício

Com esta demonstração é possível analisar as receitas, despesas e custos, ou seja, as informações econômico-financeiras projetadas de acordo com as alíquotas determinadas em cada cenário, bem como suas variações com as despesas. As Tabelas 1, 2 e 3 apresentam o faturamento, devoluções, impostos sobre vendas e custo dos produtos vendidos, além das despesas administrativas,

comerciais e financeiras e das receitas financeiras. Após deduções sobre o faturamento, tem-se os resultados líquidos dos meses de 2017 em cada um dos três cenários considerados: pessimista, realista e otimista.

Tabela 1 – Projeção da DRE em cenário pessimista

PROJEÇÃO DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO												
CENÁRIO PESSIMISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$											
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	22.139	22.693	23.260	23.841	24.438	25.048	25.675	26.317	26.974	27.649	28.340	29.049
Vendas de produtos a prazo	6.642	6.808	6.978	7.152	7.331	7.515	7.702	7.895	8.092	8.295	8.502	8.715
Vendas de produtos à vista	15.497	15.885	16.282	16.689	17.106	17.534	17.972	18.422	18.882	19.354	19.838	20.334
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(786)	(806)	(826)	(846)	(868)	(889)	(911)	(934)	(958)	(982)	(1.006)	(1.031)
Devoluções de vendas	177	182	186	191	196	200	205	211	216	221	227	232
Impostos e contribuições incidentes sobre vendas	609	624	640	656	672	689	706	724	742	760	779	799
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	21.353	21.887	22.434	22.995	23.570	24.159	24.763	25.382	26.017	26.667	27.334	28.017
(-) CUSTOS DAS VENDAS	(13.284)	(13.616)	(13.956)	(14.305)	(14.663)	(15.029)	(15.405)	(15.790)	(16.185)	(16.589)	(17.004)	(17.429)
Custo dos produtos vendidos	(13.284)	(13.616)	(13.956)	(14.305)	(14.663)	(15.029)	(15.405)	(15.790)	(16.185)	(16.589)	(17.004)	(17.429)
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	8.070	8.271	8.478	8.690	8.907	9.130	9.358	9.592	9.832	10.078	10.330	10.588
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(5.800)	(5.909)	(6.020)	(6.134)	(6.249)	(6.367)	(6.488)	(6.610)	(6.736)	(6.863)	(6.994)	(7.126)
Despesas administrativas	5.450	5.559	5.670	5.784	5.899	6.017	6.138	6.260	6.386	6.513	6.644	6.776
Despesas comerciais	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)
Despesas Financeiras	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730
(-) Receitas Financeiras	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1.550	1.642	1.738	1.837	1.938	2.043	2.151	2.262	2.377	2.495	2.616	2.742

Fonte: Autora

Tabela 2 – Projeção da DRE em cenário realista

PROJEÇÃO DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO												
CENÁRIO REALISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$											
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	24.379	25.598	26.878	28.222	29.633	31.115	32.671	34.304	36.019	37.820	39.711	41.697
Vendas de produtos a prazo	7.314	7.680	8.063	8.467	8.890	9.334	9.801	10.291	10.806	11.346	11.913	12.509
Vendas de produtos à vista	17.066	17.919	18.815	19.756	20.743	21.780	22.870	24.013	25.214	26.474	27.798	29.188
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(865)	(909)	(954)	(1.002)	(1.052)	(1.105)	(1.160)	(1.218)	(1.279)	(1.343)	(1.410)	(1.480)
Devoluções de vendas	195	205	215	226	237	249	261	274	288	303	318	334
Impostos e contribuições incidentes sobre vendas	670	704	739	776	815	856	898	943	991	1.040	1.092	1.147
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	23.514	24.690	25.924	27.220	28.581	30.010	31.511	33.086	34.741	36.478	38.302	40.217
(-) CUSTOS DAS VENDAS	(14.628)	(15.359)	(16.127)	(16.933)	(17.780)	(18.669)	(19.602)	(20.583)	(21.612)	(22.692)	(23.827)	(25.018)
Custo dos produtos vendidos	(14.628)	(15.359)	(16.127)	(16.933)	(17.780)	(18.669)	(19.602)	(20.583)	(21.612)	(22.692)	(23.827)	(25.018)
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	8.886	9.331	9.797	10.287	10.801	11.341	11.908	12.504	13.129	13.786	14.475	15.199
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(6.050)	(6.164)	(6.280)	(6.399)	(6.520)	(6.643)	(6.769)	(6.898)	(7.028)	(7.162)	(7.298)	(7.437)
Despesas administrativas	5.700	5.814	5.930	6.049	6.170	6.293	6.419	6.548	6.678	6.812	6.948	7.087
Despesas comerciais	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)
Despesas Financeiras	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730
(-) Receitas Financeiras	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	2.116	2.447	2.797	3.168	3.561	3.978	4.419	4.886	5.381	5.904	6.457	7.041

Fonte: Autora

Tabela 3 – Projeção da DRE em cenário otimista

PROJEÇÃO DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO												
CENÁRIO OTIMISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$						
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	29.365	32.302	35.532	39.085	42.994	47.293	52.023	57.225	62.947	69.242	76.166	83.783
Vendas de produtos a prazo	8.810	9.691	10.660	11.726	12.898	14.188	15.607	17.167	18.884	20.773	22.850	25.135
Vendas de produtos à vista	20.556	22.611	24.873	27.360	30.096	33.105	36.416	40.057	44.063	48.470	53.316	58.648
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(1.042)	(1.147)	(1.261)	(1.388)	(1.526)	(1.679)	(1.847)	(2.031)	(2.235)	(2.458)	(2.704)	(2.974)
Devoluções de vendas	235	258	284	313	344	378	416	458	504	554	609	670
Impostos e contribuições incidentes sobre vendas	808	888	977	1.075	1.182	1.301	1.431	1.574	1.731	1.904	2.095	2.304
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	28.323	31.155	34.271	37.698	41.468	45.614	50.176	55.193	60.713	66.784	73.463	80.809
(-) CUSTOS DAS VENDAS	(17.619)	(19.381)	(21.319)	(23.451)	(25.796)	(28.376)	(31.214)	(34.335)	(37.768)	(41.545)	(45.700)	(50.270)
Custo dos produtos vendidos	(17.619)	(19.381)	(21.319)	(23.451)	(25.796)	(28.376)	(31.214)	(34.335)	(37.768)	(41.545)	(45.700)	(50.270)
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	10.704	11.774	12.951	14.247	15.671	17.238	18.962	20.858	22.944	25.239	27.763	30.539
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(6.800)	(6.926)	(7.055)	(7.186)	(7.319)	(7.456)	(7.595)	(7.737)	(7.881)	(8.029)	(8.180)	(8.333)
Despesas administrativas	6.300	6.426	6.555	6.686	6.819	6.956	7.095	7.237	7.381	7.529	7.680	7.833
Despesas comerciais	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)
Despesas Financeiras	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730
(-) Receitas Financeiras	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.184	4.128	5.177	6.341	7.632	9.063	10.647	12.402	14.343	16.490	18.863	21.486

Fonte: Autora

Através da projeção em cenário pessimista, realista e otimista a demonstração do resultado do exercício evidencia os custos que a empresa terá proporcionalmente as suas receitas em cada mês e, em todos os cenários estabelecidos ela apresenta um resultado positivo, mesmo no cenário pessimista. Através da evidenciação dos resultados econômicos calculados é possível elaborar o balanço patrimonial da empresa, conforme será apresentado em seguida.

3.7.4.2 Balanço patrimonial

No balanço patrimonial são evidenciados os recursos (bens e direitos) da empresa no ativo, suas obrigações e patrimônio líquido no passivo. Através dessas evidenciações é possível analisar quantitativa e qualitativamente a situação financeira e patrimonial da empresa, então serão expostas as situações em cenários pessimista, realista e otimista. As tabelas 4, 5 e 6 referem-se às projeções dos balanços patrimoniais em respectivos cenários adotados para os meses de janeiro a dezembro de 2017.

Tabela 4 – Projeção do balanço patrimonial em cenário pessimista

PROJEÇÃO BALANÇO PATRIMONIAL												
CENÁRIO PESSIMISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$											
ATIVO												
ATIVO CIRCULANTE	179.853	180.408	180.976	181.558	182.154	182.765	183.390	184.030	184.686	185.358	186.045	186.750
Caixa e equivalentes de caixa	15.497	15.885	16.282	16.689	17.106	17.534	17.972	18.422	18.882	19.354	19.838	20.334
Caixa	15.497	15.885	16.282	16.689	17.106	17.534	17.972	18.422	18.882	19.354	19.838	20.334
Créditos	6.555	6.719	6.887	7.059	7.236	7.417	7.602	7.792	7.987	8.187	8.391	8.601
Clientes	6.642	6.808	6.978	7.152	7.331	7.515	7.702	7.895	8.092	8.295	8.502	8.715
Provisão p/devedores duvidosos	(86)	(89)	(91)	(93)	(95)	(98)	(100)	(103)	(105)	(108)	(111)	(113)
Estoque	157.800	157.804	157.807	157.810	157.812	157.814	157.815	157.816	157.817	157.817	157.816	157.815
Produtos para revenda	157.000	157.000	157.000	157.000	157.000	157.000	157.000	157.000	157.000	157.000	157.000	157.000
Materiais de consumo	800	804	807	810	812	814	815	816	817	817	816	815
ATIVO NÃO CIRCULANTE	10.945	10.924	10.903	10.882	10.861	10.839	10.818	10.797	10.776	10.755	10.734	10.712
Imobilizado	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967
Máquinas e equipamentos	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Móveis e utensílios	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967
Depreciação acumulada	(21)	(42)	(64)	(85)	(106)	(127)	(148)	(170)	(191)	(212)	(233)	(254)
(-) Depreciação acumulada de máquinas e equipamentos	21	42	64	85	106	127	148	170	191	212	233	254
ATIVO TOTAL	190.798	191.332	191.879	192.440	193.015	193.604	194.208	194.827	195.462	196.112	196.779	197.462
PASSIVO												
PASSIVO CIRCULANTE	89.249	89.690	90.141	90.603	91.077	91.561	92.057	92.565	93.085	93.618	94.163	94.720
Fornecedores	13.284	13.616	13.956	14.305	14.663	15.029	15.405	15.790	16.185	16.589	17.004	17.429
Remuneração a pagar	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Impostos e encargos sociais a recolher	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Empréstimos e financiamentos	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Contas diversas a pagar	1.800	1.909	2.020	2.134	2.249	2.367	2.488	2.610	2.736	2.863	2.994	3.126
PATRIMONIO LÍQUIDO	101.550	101.642	101.738	101.837	101.938	102.043	102.151	102.262	102.377	102.495	102.616	102.742
Capital social	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Lucro	1.550	1.642	1.738	1.837	1.938	2.043	2.151	2.262	2.377	2.495	2.616	2.742
TOTAL DO PASSIVO + PATRIMONIO LÍQUIDO	190.798	191.332	191.879	192.440	193.015	193.604	194.208	194.827	195.462	196.112	196.779	197.462

Fonte: Autora

Tabela 5 – Projeção do balanço patrimonial em cenário realista

PROJEÇÃO BALANÇO PATRIMONIAL												
CENÁRIO REALISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$											
ATIVO												
ATIVO CIRCULANTE	182.014	183.190	184.426	185.723	187.085	188.515	190.017	191.593	193.248	194.986	196.811	198.727
Caixa e equivalentes de caixa	17.066	17.919	18.815	19.756	20.743	21.780	22.870	24.013	25.214	26.474	27.798	29.188
Caixa	17.066	17.919	18.815	19.756	20.743	21.780	22.870	24.013	25.214	26.474	27.798	29.188
Créditos	7.219	7.580	7.959	8.357	8.774	9.213	9.674	10.157	10.665	11.199	11.759	12.347
Clientes	7.314	7.680	8.063	8.467	8.890	9.334	9.801	10.291	10.806	11.346	11.913	12.509
Provisão p/devedores duvidosos	(95)	(100)	(105)	(110)	(116)	(121)	(127)	(134)	(140)	(147)	(155)	(163)
Estoque	157.729	157.692	157.652	157.611	157.567	157.521	157.473	157.423	157.369	157.313	157.255	157.193
Produtos para revenda	156.929	156.892	156.852	156.811	156.767	156.721	156.673	156.623	156.569	156.513	156.455	156.393
Materiais de consumo	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
ATIVO NÃO CIRCULANTE	10.945	10.944	10.943	10.942	10.941	10.940	10.939	10.938	10.937	10.936	10.935	10.934
Imobilizado	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967
Máquinas e equipamentos	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Móveis e utensílios	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967
Depreciação acumulada	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)
(-) Depreciação acumulada de máquinas e equipamentos	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
ATIVO TOTAL	192.959	194.135	195.369	196.665	198.026	199.455	200.956	202.531	204.186	205.923	207.747	209.662
PASSIVO												
PASSIVO CIRCULANTE	90.843	91.688	92.572	93.497	94.465	95.477	96.537	97.645	98.805	100.019	101.290	102.620
Fornecedores	14.628	15.359	16.127	16.933	17.780	18.669	19.602	20.583	21.612	22.692	23.827	25.018
Remuneração a pagar	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Impostos e encargos sociais a recolher	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Empréstimos e financiamentos	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Contas diversas a pagar	2.050	2.164	2.280	2.399	2.520	2.643	2.769	2.898	3.028	3.162	3.298	3.437
PATRIMONIO LIQUIDO	102.116	102.447	102.797	103.168	103.561	103.978	104.419	104.886	105.381	105.904	106.457	107.041
Capital social	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Lucro	2.116	2.447	2.797	3.168	3.561	3.978	4.419	4.886	5.381	5.904	6.457	7.041
PASSIVO + PATRIMONIO LIQUIDO TOTAL	192.959	194.135	195.369	196.665	198.026	199.455	200.956	202.531	204.186	205.923	207.747	209.662

Fonte: Autora

Tabela 6 – Projeção do balanço patrimonial em cenário otimista

PROJEÇÃO BALANÇO PATRIMONIAL												
CENÁRIO OTIMISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$											
ATIVO												
ATIVO CIRCULANTE	186.823	189.656	192.772	196.200	199.971	204.119	208.681	213.700	219.220	225.293	231.972	239.319
Caixa e equivalentes de caixa	20.556	22.611	24.873	27.360	30.096	33.105	36.416	40.057	44.063	48.470	53.316	58.648
Caixa	20.556	22.611	24.873	27.360	30.096	33.105	36.416	40.057	44.063	48.470	53.316	58.648
Créditos	8.695	9.565	10.521	11.573	12.731	14.004	15.404	16.944	18.639	20.503	22.553	24.808
Clientes	8.810	9.691	10.660	11.726	12.898	14.188	15.607	17.167	18.884	20.773	22.850	25.135
Provisão p/devedores duvidosos	(115)	(126)	(139)	(152)	(168)	(184)	(203)	(223)	(245)	(270)	(297)	(327)
Estoque	157.572	157.480	157.379	157.268	157.145	157.010	156.862	156.698	156.518	156.321	156.103	155.863
Produtos para revenda	156.772	156.680	156.579	156.468	156.345	156.210	156.062	155.898	155.718	155.521	155.303	155.063
Materiais de consumo	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
ATIVO NÃO CIRCULANTE	10.945	10.944	10.943	10.942	10.941	10.940	10.939	10.938	10.937	10.936	10.935	10.934
Imobilizado	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967	10.967
Máquinas e equipamentos	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Móveis e utensílios	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967	3.967
Depreciação acumulada	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)
(-) Depreciação acumulada de máquinas e equipamentos	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
ATIVO TOTAL	197.768	200.600	203.716	207.143	210.913	215.059	219.621	224.638	230.158	236.229	242.908	250.254
PASSIVO												
PASSIVO CIRCULANTE	94.584	96.472	98.539	100.802	103.281	105.997	108.973	112.237	115.815	119.739	124.045	128.768
Fornecedores	17.619	19.381	21.319	23.451	25.796	28.376	31.214	34.335	37.768	41.545	45.700	50.270
Remuneração a pagar	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Impostos e encargos sociais a recolher	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Empréstimos e financiamentos	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Contas diversas a pagar	2.800	2.926	3.055	3.186	3.319	3.456	3.595	3.737	3.881	4.029	4.180	4.333
PATRIMONIO LIQUIDO	103.184	104.128	105.177	106.341	107.632	109.063	110.647	112.402	114.343	116.490	118.863	121.486
Capital social	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Lucro	3.184	4.128	5.177	6.341	7.632	9.063	10.647	12.402	14.343	16.490	18.863	21.486
PASSIVO + PATRIMONIO LIQUIDO TOTAL	197.768	200.600	203.716	207.143	210.913	215.059	219.621	224.638	230.158	236.229	242.908	250.254

Fonte: Autora

Com a apresentação dos balanços é possível analisar a situação da empresa e para sua elaboração foi considerada a taxa de provisão para devedores duvidosos de 1,3% sobre o montante dos clientes. Também para estipular valor dos produtos de revenda foi tomado como base dados históricos da empresa, considerando algumas oscilações entre os meses em estudo. Com base em estudo realizado na empresa, observa-se a taxa de depreciação das máquinas é de 0,3% ao mês. Os balanços estão estruturados com dados reais da empresa e as projeções de acordo com os objetivos que a empresa deseja alcançar.

3.7.4.3 Fluxo de caixa

O estudo do fluxo de caixa empresarial possibilita melhor controle gerencial das atividades financeiras, demonstrando de forma clara os montantes de saída e de entrada projetados para cada período. Através das Tabelas 7, 8 e 9 é possível analisar as projeções de fluxo de caixa projetadas de janeiro a dezembro de 2017.

Tabela 7 – Projeção do fluxo de caixa em cenário pessimista

FLUXO DE CAIXA												
CENÁRIO PESSIMISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Saldo inicial de caixa	300	2.585	4.963	7.437	10.010	12.685	15.465	18.353	21.353	24.468	27.702	31.057
RECEITAS PREVISTAS (ENTRADAS)	21.977	22.527	23.090	23.667	24.259	24.865	25.487	26.124	26.777	27.446	28.133	28.836
A receber referente ao mês atual	15.497	15.885	16.282	16.689	17.106	17.534	17.972	18.422	18.882	19.354	19.838	20.334
A receber referente mês anterior	6.480	6.642	6.808	6.978	7.152	7.331	7.515	7.702	7.895	8.092	8.295	8.502
TOTAIS DESPESAS PREVISTAS (SAÍDAS)	(19.692)	(20.149)	(20.616)	(21.094)	(21.584)	(22.085)	(22.598)	(23.124)	(23.662)	(24.213)	(24.777)	(25.354)
Retirada Proprietário(s)	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Pagamentos Fornecedores (produtos)	13.284	13.616	13.956	14.305	14.663	15.029	15.405	15.790	16.185	16.589	17.004	17.429
Pagamentos Fornecedores (água, luz, aluguel, etc.)	1.800	1.909	2.020	2.134	2.249	2.367	2.488	2.610	2.736	2.863	2.994	3.126
Pagamento Tributos (Impostos, Taxas, etc.)	609	624	640	656	672	689	706	724	742	760	779	799
SALDO FLUXO DE CAIXA	2.585	4.963	7.437	10.010	12.685	15.465	18.353	21.353	24.468	27.702	31.057	34.539

Fonte: Autora

Tabela 8 – Projeção do fluxo de caixa em cenário realista

FLUXO DE CAIXA												
CENÁRIO REALISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Saldo inicial de caixa	500	3.183	6.189	9.537	13.247	17.343	21.845	26.779	32.170	38.044	44.430	51.357
RECEITAS PREVISTAS (ENTRADAS)	24.031	25.233	26.494	27.819	29.210	30.670	32.204	33.814	35.505	37.280	39.144	41.101
A receber referente ao mês atual	17.066	17.919	18.815	19.756	20.743	21.780	22.870	24.013	25.214	26.474	27.798	29.188
A receber referente mês anterior	6.966	7.314	7.680	8.063	8.467	8.890	9.334	9.801	10.291	10.806	11.346	11.913
TOTAIS DESPESAS PREVISTAS (SAÍDAS)	(21.348)	(22.227)	(23.146)	(24.108)	(25.115)	(26.168)	(27.270)	(28.423)	(29.631)	(30.894)	(32.217)	(33.602)
Retirada Proprietário(s)	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Pagamentos Fornecedores (produtos)	14.628	15.359	16.127	16.933	17.780	18.669	19.602	20.583	21.612	22.692	23.827	25.018
Pagamentos Fornecedores (água, luz, aluguel, etc.)	2.050	2.164	2.280	2.399	2.520	2.643	2.769	2.898	3.028	3.162	3.298	3.437
Pagamento Tributos (Impostos, Taxas, etc.)	670	704	739	776	815	856	898	943	991	1.040	1.092	1.147
SALDO FLUXO DE CAIXA	3.183	6.189	9.537	13.247	17.343	21.845	26.779	32.170	38.044	44.430	51.357	58.856

Fonte: Autora

Tabela 9 – Projeção do fluxo de caixa em cenário otimista

FLUXO DE CAIXA												
CENÁRIO OTIMISTA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Valores calculados em moeda nacional (R\$)	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	650	3.338	7.563	12.775	19.083	26.607	35.478	45.843	57.862	71.711	87.586	105.702
RECEITAS PREVISTAS (ENTRADAS)	28.565	31.421	34.563	38.019	41.821	46.004	50.604	55.664	61.231	67.354	74.089	81.498
A receber referente ao mês atual	20.556	22.611	24.873	27.360	30.096	33.105	36.416	40.057	44.063	48.470	53.316	58.648
A receber referente mês anterior	8.009	8.810	9.691	10.660	11.726	12.898	14.188	15.607	17.167	18.884	20.773	22.850
TOTAIS DESPESAS PREVISTAS (SAÍDAS)	(25.227)	(27.196)	(29.351)	(31.712)	(34.298)	(37.132)	(40.239)	(43.645)	(47.381)	(51.479)	(55.974)	(60.907)
Retirada Proprietário(s)	4.000	4.800	5.760	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912
Pagamentos Fornecedores (produtos)	17.619	19.381	21.319	23.451	25.796	28.376	31.214	34.335	37.768	41.545	45.700	50.270
Pagamentos Fornecedores (água, luz, aluguel, etc.)	2.800	2.126	1.295	274	407	544	683	825	969	1.117	1.268	1.421
Pagamento Tributos (Impostos, Taxas, etc.)	808	888	977	1.075	1.182	1.301	1.431	1.574	1.731	1.904	2.095	2.304
SALDO FLUXO DE CAIXA	3.338	7.563	12.775	19.083	26.607	35.478	45.843	57.862	71.711	87.586	105.702	126.292

Fonte: Autora

Conforme dados apresentados nos fluxos de caixa é possível analisar que a empresa tem bom fluxo financeiro de entradas e saídas das atividades operacionais.

Depois de realizadas as projeções é possível elaborar a análise da rentabilidade da empresa no final do período analisado, com rentabilidade para dezembro de 2017 é exposta na Tabela 10.

Tabela 10 – Análise de Rentabilidade

Cálculo de Rentabilidade			
Cenários	Pessimista	Realista	Otimista
Lucro Líquido dez/2017 (R\$)	2.742	7.041	21.486
Patrimônio Líquido dez/2017 (R\$)	102.742	107.041	121.486
ROE (%)	2,7	6,6	17,7
Lucro Líquido dez/2017 (R\$)	2.742	7.041	21.486
Vendas dez/2017 (R\$)	29.049	41.697	83.783
ML (%)	9,4	16,9	25,6

Fonte: Autora

Conclui-se que o retorno sobre o patrimônio líquido e a margem ideal para a empresa se manter ativa no mercado, seria se a empresa se mantivesse em cenário otimista, pois nos demais cenários não obteria retorno apropriado.

3.8 ESTRATÉGIAS E PLANO DE AÇÃO DA EMPRESA

As estratégias traçadas pela empresa em estudo objetivam alcançar os resultados propostos nos cenários apresentados no item anterior. Para isso, foram elencadas algumas estratégias que serão detalhadas.

Explorar a localização da empresa: o comércio é localizado no centro da cidade e próximo à rodoviária, o que facilita o acesso dos clientes que moram nos distritos próximos e até outras cidades. Viabiliza também a divulgação da loja, por ter alta circulação de pedestres e automóveis. É necessário, então, investir na apresentação externa da loja, com *outdoor*, boa iluminação e vitrine com exposição de produtos;

Organização interna da loja: empresa instalada em um prédio novo, com uma área aproximada de 200 m², tem produtos expostos em prateleiras atrás do balcão de atendimento. Para despertar maior interesse e facilitar a visibilidade é necessário dispor os produtos de maneira que fiquem em contato com o cliente,

contando com expositores de vitrine para o lado de fora do balcão e ainda expor alguns produtos em cima do balcão;

Precificação dos produtos: a empresa opera com baixa margem de lucro o que atrai novos clientes. Devido à crise econômica vivenciada no país, a busca por melhores preços tem aumentado cada vez mais e isso se torna um atrativo que rapidamente se propaga. Além disso, é importante fazer promoções de alguns produtos a fim de despertar o interesse do público que deixa as lojas mais tradicionais em busca do novo;

Qualidade dos produtos: a revenda busca sempre as marcas com melhores qualidades que são reconhecidas no mercado, muitas vezes a dica vem do próprio consumidor. É importante manter a qualidade dos produtos vendidos, pois caso ocorram problemas, o fabricante auxilia e a empresa não perde a credibilidade com os clientes;

Variedade: além de ter duas marcas do mesmo produto para o cliente escolher a que melhor lhe atende a empresa tem grande preocupação com a diversificação de produtos, busca sempre diversificar os produtos do seu estoque, considerando as solicitações mais frequentes dos clientes, ou seja, manter um estoque adequado com os produtos que mais giram. Um propósito considerado pela administração da empresa é manter procurando aumentar a linha de produtos, a fim de conseguir atender a quase todas as necessidades dos clientes no ramo;

Equipe motivada: por se tratar de jovens administradores, a empresa busca bom atendimento, respeito aos clientes e sociedade, além disso, por não ter funcionários, considera que sua equipe está sempre com a motivação necessária. Como estratégia fundamental na atividade é necessário manter motivação e respeito no atendimento aos clientes, ouvindo suas necessidades e se dispondo a ajudar quando necessário.

Anúncio nas redes sociais: criação de uma página no *facebook*, que embora muitos contrariem, esta ainda é uma das ferramentas mais acessíveis e que atinge um número considerável de clientes. Manter uma página nas redes sociais atualizada com as novidades e ofertas da loja se torna um grande atrativo, pois exercem influências na vida das pessoas;

Inovação: uma estratégia empresarial relevante é mantê-la atualizada com novas tendências de mercado, buscando novos produtos que a concorrência não possui, torna-se atividade diferenciada no mercado. Além disso, outra estratégia no

ramo do comércio é a montagem de *kits* com produtos que têm maior saída com algum outros com baixa procura e que tenham aplicabilidade semelhante, com baixo preço. Assim a empresa conseguirá atingir maior rotatividade em seu estoque.

Com a estruturação das estratégias determinando as principais ações a serem tomadas, tem-se a descrição do caminho a ser tomado para atingir os resultados desejados de forma a criar vantagem de mercado diante da concorrência.

3.9 ESTABELECIMENTO DOS PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO

Como um projeto, visando o futuro da empresa, tem-se a ideia de aumentar participações no mercado. Sendo assim, a empresa considera importante fazer com que os clientes que comprem somente alguns itens na loja, comecem a fazer a compra de todos os itens, para isso busca ampliar o estoque para oferecer maior variedade de produtos.

Com base nos objetivos traçados e estratégias determinadas a fim de alcançá-los, elabora-se através da ferramenta de gestão 5W2H um plano de ação da empresa. O Quadro 9 apresenta as ações a serem implantadas pela empresa, bem como o motivo que devem ser realizadas, como devem ser, quando, por quem, onde e quanto custará cada ação a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

Quadro 9 – Plano de ação

PLANO DE AÇÃO						
O QUE FAZER	POR QUE SERÁ FEITO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ
Explorar a localização da empresa.	Para buscar clientes novos.	-Através de vitrines com exposição de produtos; -Iluminação externa adequada; -Apresentação externa da loja que chame a atenção do público.	Imediatamente.	Os proprietários da empresa que podem contar com a ajuda de profissionais especializados na área.	Na área externa da loja e na área de entrada da mesma.	Aproximadamente R\$ 500,00.
Organizar a área interna da loja.	Para buscar melhor visualização dos produtos perante os olhos dos clientes.	Reorganizar os produtos que a loja já possui, visando melhor a visualização e aproximá-los dos clientes.	Imediatamente.	Equipe que trabalha na loja.	Na área interna da empresa.	Não terá custo adicional.
Trabalhar com preços baixos e promoções mensais.	Para atrair clientes pelo baixo preço comparado com os concorrentes.	Manter o controle dos custos internos.	Mensalmente.	Os proprietários do estabelecimento.	Na área administrativa e de vendas da empresa.	Custo proporcional a diminuição da margem de lucro.
Buscar produtos com qualidade.	Para não perder a credibilidade do negócio.	Pesquisar com os clientes as melhores marcas, já que são eles que utilizam e reconhecem a qualidade dos produtos.	Imediatamente.	A equipe de vendas da loja.	Na área de vendas da empresa.	O custo da atividade será o custo dos produtos com qualidade.
Variedade nos produtos.	Para atrair novos clientes e manter os que a empresa já possui.	Buscar novos ramos de atuação com produtos que essas áreas utilizam.	Busca imediata por estes produtos, mas dependerá do custo do investimento para sua implantação, dentro do planejado.	Equipe da loja.	Na área de vendas da empresa.	Depende do valor de cada investimento.
Motivar a equipe.	Para manter o bom atendimento e desempenho do negócio.	-Através do estabelecimento de metas e bonificações ao alcance delas; -Com o chamado PPR (Participação de lucros e resultados).	Mensalmente.	Equipe responsável.	Na área interna da empresa.	Não apresenta custo adicional nesta atividade.
Manter uma página com atualizações nas redes sociais.	Para manter os clientes atualizados sobre as novidades da loja a fim de atraí-los a ir visitá-la.	Fazer postagens com novos produtos e com produtos que tem mais giro na loja.	Atualizações quinzenais.	Equipe comercial da empresa.	Nas redes sociais da empresa.	Não tem custo para postagem em redes sociais.
Inovar.	Para buscar diferenciais perante os concorrentes.	-Pesquisar novas tendências de mercado e apresentá-las para os clientes; -Quando a empresa não tem o produto que o cliente solicita, os atendentes anotam o nome e retornam para avisar quando conseguirem, com o respectivo valor ou para avisar que o produto não foi encontrado; -A empresa manda mensagens aos clientes, pelos aplicativos de celular, avisando clientes sobre as novidades e promoções que a empresa possui.	Mensalmente.	Equipe de funcionários.	Na área de vendas e compras da empresa.	O custo da ação será o custo dos produtos novos.

Fonte: Autora

Depois de realizado o estudo da empresa e determinado o plano de ação para que ela alcance os objetivos esperados, é necessário realizar acompanhamento com regularidade e efetividade, analisando fatores que tenham influência sobre a empresa, como atividades operacionais e cenário econômico brasileiro enfrentado.

Além disso, o estudo permite determinar alguns objetivos proporcionados pelo planejamento estratégico da empresa, entre esses podemos considerar o controle sobre as atividades, a determinação de um roteiro para que a empresa alcance suas metas traçadas e, o mais importante, determinar os objetivos que a empresa deseja alcançar. Por ter iniciado recentemente suas atividades, é importante que a empresa realize periodicamente, estudos sobre o ambiente tanto externo quanto interno e estabeleça novas estratégias para conseguir destaque no mercado e aceitação de seus clientes.

Através do planejamento estratégico, a empresa consegue manter controle de atividades e planos para se manter no mercado com competitividade necessária perante os concorrentes, otimizando sempre seus pontos fortes e minimizando os pontos fracos.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo apresentar de que forma o planejamento estratégico pode contribuir na gestão de um comércio de ferragens no início de suas atividades. Para o processo de elaboração do estudo foram utilizados diversos conceitos bibliográficos sobre planejamento estratégico e etapas para formulação.

Com base nesses conceitos tem-se o estudo, com a definição da missão, visão, valores, análises externa e interna, desenvolvimento da matriz *SWOT* e determinação dos objetivos. Logo, foi possível realizar projeções em cenários pessimista, realista e otimista da demonstração do resultado do exercício, balanço patrimonial e fluxo de caixa, além da elaboração de estratégias e planos de ação sobre elas.

Através das projeções e análises realizadas observa-se que os pontos fortes e fracos da empresa encontram-se praticamente na mesma proporção e isso faz com que o planejamento estratégico busque maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos. Isso a fim de obter vantagem competitiva no mercado e resultados satisfatórios, portanto é importante criar estratégias, para que sejam trabalhados os pontos fortes e os pontos fracos, além disso, também é necessário criar caminhos viáveis para desenvolver essas estratégias, que foi evidenciado através do plano de ação.

As projeções de resultados foram realizadas para o ano de 2017, considerando o cenário pessimista, que prevê um aumento mensal no faturamento da empresa de 2,5%, o cenário realista que, visa aumento de 5% nas vendas mensais, e o cenário otimista, que busca 10% de aumento mensal de faturamento. Depois de observar as projeções, verifica-se que os objetivos traçados podem ser alcançados, pois a empresa ficará com lucro em suas atividades considerando os três cenários. Mas é importante enfatizar a necessidade da empresa realizar o proposto no planejamento estratégico e controlar as atividades e o cenário econômico brasileiro, para que, eventuais alterações sejam realizadas.

Pode-se afirmar que os objetivos do estudo foram alcançados, pois foi realizado o levantamento bibliográfico relacionado ao planejamento estratégico, também o levantamento de dados e mapeamento de procedimentos que já existiam, os quais tomados como referência para esse planejamento. Além disso, foi

elaborada a proposta do planejamento estratégico com a análise econômico-financeira e elencados os benefícios de tal para a empresa em estudo.

A proposta de implantação do planejamento estratégico é viável e será utilizada pela empresa em estudo para que esta obtenha vantagem competitiva no mercado. Para isso é importante manter acompanhamento sobre esse planejamento a fim de atualizá-lo com desvios de etapas ou procedimentos durante sua execução.

O planejamento estratégico, quando elaborado de acordo com os objetivos da empresa, de forma eficaz e dentro das premissas reais, é considerado uma ferramenta importante na gestão de uma empresa. Esse contribui significativamente na gestão de um comércio no início de suas atividades, pois permite definir quais metas os gestores desejam alcançar e assim trabalhar em cima delas as ações e estratégias para atingi-las de forma a determinar o caminho a ser seguido pela empresa. Além disso, através das projeções realizadas é possível ter uma visão sobre o futuro da empresa para que essa mantenha o controle de suas tarefas e consiga atingir seus objetivos e obter resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012-. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 08 set. 2016.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Como fazer monografias: TCC, dissertações e teses**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. São Paulo: Cengage, 2016. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como elaborar o plano de negócios: + curso on-line**. São Paulo: Manole, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

CAMARGOS, Marcos Antônio de. **Matemática financeira: aplicada a produtos financeiros e à análise de investimentos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento tributário na prática: gestão tributária aplicada**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP : Manole, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 08 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012. xv, 315 p. ISBN 9788520433256.

CORBARI, Ely Celia; MATTOS, Marinei Abreu; FREITAG, Viviane da Costa. **Contabilidade societária**. Curitiba: Ibpex, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

CURY, Anay; RODRIGUES, Matheus (Ed.). **Vendas do comércio caem 7,8% e têm o maior recuo desde março de 2003**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/vendas-do-comercio-tem-alta-de-15-em-novembro-diz-ibge.html>>. Acesso em: 19 set. 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. xv, 267 p. ISBN 9788535247589.

FARAH, Osvaldo; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

FERNANDES, Edison Carlos. **Demonstrações Financeiras: gerando valor para o acionista**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

MARIANO, Sandra Regina Holanda. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para a criatividade**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

MARTINS, Eliseu *et al.* **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

MASCARENHAS, Sidnei A. (Org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 08 set. 2016.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 04 mai. 2016.

MORANTE, Antonio Salvador. **Administração financeira**: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 08 set. 2016.

NOGUEIRA, Carla Rossana de Araujo Torres; ALMEIDA, Marcia Rejane de Araujo. **Plano de Negócios e Planejamento Estratégico**: Ferramentas que geram vantagem competitiva. Uma abordagem sobre o BSC enquanto ferramenta estratégica aplicada à Escola do Design. São Paulo/SP, 2011. p. 1 - 14.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013. x, 344 p. ISBN 9788522475797.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. – São Paulo : Atlas, 2015. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 08 set. 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

PORTAL ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO. **Volume de vendas do varejo intensificou sua retração em janeiro de 2016**. Disponível em: <<http://portal.acsp.com.br/ver/indicadores-do-varejo>>. Acesso em 02. Abr. 2016.

RITTA, Cleyton de Oliveira; ALVES, Rosimere (Org.). **Contabilidade de gestão**. Criciúma, SC: UNESC, 2013. [173] p. ISBN 9788588390911.

SANTOS, José Odálio dos. **Valuation**: um guia prático: metodologias e técnicas para análise de investimentos e determinação do valor financeiro de empresas. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed.- 23 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2013. Acesso em 05. Abr. 2016.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. 5. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 27 abr. 2016

SILVA, Giselle Damasceno da. **Índices financeiros e lucratividade - um estudo dos índices de rentabilidade**. 2010. 15 f. Tese (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Pará, Pará, 2010.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

STADLER, Adriano; ARANTES, Elaine Cristina; HALICKI, Zélia (Org.). **Empreendedorismo e responsabilidade social**. Curitiba: Ibpex, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 08 set. 2016.

STÜRMER, Augusto José Ritter; SCHNEIDER, Cristian Fin; POLACINSKI, Édio. **Empreendedorismo**: um plano de negócios para uma empresa de comércio de materiais de construção e ferragens. Horizontina/RS: Fabor, 2012. p. 1 - 12.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios**: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: Ibpex, 2012-. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 08 set. 2016.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração estratégica**: foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.