

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO PLANO DE NEGÓCIOS DE UM EMPREENHIMENTO¹

STRATEGIC ANALYSIS OF THE BUSINESS PLAN OF AN ENTERPRISE

Rafael Sarmiento Ferreira², Stela Maris Enderli³, Patrique Rosa Hedlund⁴, Maria Margarete Baccin Brizolla⁵, Roger da Silva Wegner⁶

¹ Monografia de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

² Aluno do curso de Administração da Unijui, rafaelserreira89@gmail.com;

³ Professora titular da Unijui, Orientadora, stelac@unijui.edu.br;

⁴ Aluno do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, bolsista PROSUC, pa.tri.que@hotmail.com.br;

⁵ Professora titular da Unijui, marga.brizolla@unijui.edu.br;

⁶ Aluno do doutorado em Administração pelo PPGA- UFSM, rswegnerr@gmail.com

RESUMO:

O presente estudo buscou analisar alguns elementos estratégicos do plano de negócio de uma livraria localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. Para isso, a pesquisa se caracterizou-se como descritiva com abordagem qualitativa, utilizando a análise SWOT. Partindo disso, por meio das análises estratégicas foi possível inferir aspectos como forças e fraquezas da organização, bem como possíveis oportunidades e ameaças, uma vez que a utilização do SWOT, provoca uma reflexão acerca do negócio, permitindo desenvolver linhas de raciocínio para desenvolver as ações que tenham maior proximidade com acertos. Com bases nessas premissas, recomenda-se o uso do plano de negócios como ferramenta principal para avaliação da abertura ou ampliação de qualquer empreendimento, com vistas a iniciar os negócios com flexibilidade e força frente aos infortúnios do ambiente externo e interno, ampliando os subsídios frente aos concorrentes mais despreparados, possibilitando atender de forma adequada os clientes ou mesmo demonstrando informações quando ao futuro não sucesso da ideia proposta.

Abstract: The present study sought to analyze some strategic elements of the business plan of a bookshop located in the Northwest of Rio Grande do Sul. For this, the research was characterized as descriptive with a qualitative approach, using the SWOT analysis. Based on this, through strategic analyzes it was possible to infer aspects such as strengths and weaknesses of the organization, as well as possible opportunities and threats, since the use of SWOT, causes a reflection about the business, allowing to develop lines of reasoning to develop actions that have a greater proximity to hits. Based on these premises, it is recommended to use the business plan as the main tool for evaluating the opening or expansion of any project, with a view to starting the business with flexibility and strength in the face of the misfortunes of the external and internal environment, expanding subsidies in the face of to the most unprepared competitors, making it possible to adequately serve customers or even demonstrating information when the proposed idea is not successful in the future.

Palavras-chave: Plano de negócio; Estratégia; Análise Swot.

Keywords: Business plan; Strategy; Swot analysis.

INTRODUÇÃO

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

Com as crescentes mudanças e oscilações ocorridas na sociedade, as organizações passaram a ter a necessidade de respostas rápidas aos estímulos percebidos no ambiente as quais estão inseridas. Novas tecnologias, negociações de mercado, mudanças de perfis de consumo e de legislação, são exemplos de alterações presentes no dia-a-dia das organizações e que se não acompanhadas, podem vir a causar impactos irreparáveis a estas instituições. Em meio a este cenário de mudanças, estar bem informado pode fazer toda a diferença para uma correta tomada de decisão e melhoria contínua de resultados. Eis que surgem as oportunidades para inserção de novidades e mudanças, quais sejam sobre produtos ou modos de fazer ou controlar.

A criatividade humana em meio a tanta concorrência é um diferencial, ou seja, um olhar diferente sobre uma mesma coisa pode trazer inúmeras vantagens a uma organização ou mesmo ao profissional autônomo. Para tanto, ter as ferramentas necessárias à implementação ou ampliação de um negócio, bem como o conhecimento da atividade a qual irá se desenvolver é de suma importância tanto quanto a capacidade gerencial ou o talento empreendedor.

O empreendedorismo é um dos fenômenos mais crescentes em todo mundo. Criar a independência e ter a possibilidade de gerenciar a atividade pelas próprias regras, faz com que muitas pessoas acabem abrindo mão de carreiras de sucesso e também da estabilidade que as mesmas fornecem, para aventurar-se no mundo da livre iniciativa. Este fenômeno dentro de uma sociedade gera uma série de fatores, dentre eles o aumento da qualidade dos produtos ofertados, dos serviços prestados e das novidades a serem lançadas ao mercado, uma vez que a concorrência faz com que o consumidor seja tecnicamente beneficiado.

Entretanto, nem todos os empreendedores começam seus negócios ou mesmo dão continuidade aos que já existiam de forma organizada, baseando-se em padrões que a família utilizava, ou mesmo de suas próprias conclusões. A falta do preparo para gestão é um dos fatores que mais contribuem para a mortalidade das empresas principalmente em seus estágios iniciais, conforme aponta estudo desenvolvido pelo SEBRAE em 2013, considerando a taxa de mortalidade das empresas por segmento de mercado.

Os levantamentos a serem realizados pelos proprietários das empresas devem compreender um modelo de negócio, ou seja, o que será realizado para a empresa alcançar os resultados almejados. Para tanto identificar e descrever as medidas necessárias, bem como as alterações operacionais a serem realizadas devem ser elaboradas através de um documento formal e apresentável para o público interessado, quais sejam, sócios, empregados ou investidores em potencial.

Nesse contexto, o presente trabalho buscou analisar alguns elementos estratégicos do plano de negócio de uma livraria localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. Justifica-se a importância desse estudo, pois o mesmo evidenciou alguns elementos do plano de negócio que serviram de apoio para a tomada de decisão e implantação de ações estratégicas aplicada nas atividades da organização em estudo. Partindo disso, o referido trabalho está dividido em mais quatro seções distintas, iniciando pela contextualização do estudo. Na segunda seção apresentou-se o referencial teórico contemplando a definição de plano de negócio, plano estratégico e análise SWOT. A terceira seção apresenta a metodologia para a elaboração da pesquisa, em seguida, os resultados e por fim as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica que embasou esse estudo. Nesse contexto, será explanada a definição, importância e aplicabilidade de plano de negócio e também conceitos direcionados ao plano estratégico e análise SWOT.

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

2.1 Plano de Negócios, definição, importância e aplicabilidade

O plano de negócios é uma ferramenta que ajudará o empreendedor a expressar sua ideia de modo formal, elencando e verificando quais os elementos serão necessários ao funcionamento da empresa, no que tange as grandes áreas da administração, quais sejam, financeira, marketing, pessoas, produção e logística, sobretudo, colocando em xeque a real viabilidade de implantação de sua ideia original em uma atual perspectiva de mercado e conjuntura econômica.

Para Salim et. al (2005, p 3) “Plano de negócio é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”. Já na visão de Dolabela (2006, p 77) “Plano de negócio é uma linhagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa.” Dolabela (2006), versa que o plano de negócios pode e deve ser usado por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, mas somente seguir o caminho racional e lógico não serão suficientes. Neste estudo em que o plano de negócios será uma ferramenta atuante na ampliação das atividades de uma empresa já existente, Dornelas (2008, p. 83) diz que “O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”.

Da mesma forma que na administração, empreender e desenvolver um plano de negócios não segue uma receita pronta, como um bolo. As situações são específicas e neste sentido, desenvolver um texto editado sobre um modelo de negócio que não convencem o próprio empreendedor é um dos principais erros ou que motivam a pensar que o desenvolvimento dessa ferramenta é perda de tempo. Como afirma Dornelas (2008, pg 83), “É preciso ter em mente que essa ferramenta deve ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser o seu cartão de desqualificação. Desta forma a nova ideia de negócio deverá estar acompanhada de um plano de negócios que o sustente e permita “vender” a empresa, demonstrando as vantagens que haverá na sua implantação”.

Outro erro bastante comum é de que os planos de negócios são estáticos e após desenvolvidos poderão ser esquecidos. Tendo em vista constante mutação do mercado e de que o plano de negócios é uma ferramenta para planejamento das ações tomadas pela empresa, necessita-se que o mesmo acompanhe as mudanças sofridas pelo mercado, concorrentes, clientes, fornecedores e também a legislação vigente e as adequações que a mesma poderá acarretar. No âmbito das empresas que já estejam em funcionamento é importante destacar que o plano de negócios para ser efetivo, deverá contemplar a atual situação da empresa. Posiciona-la no mercado atual, determinar sua atuação, além de potencialidades e fraquezas se tornará chave para o desenvolvimento de um novo projeto, elencando novos objetivos aos já existentes.

No que concerne o plano de negócios e seus públicos alvos distintos, sua aplicabilidade varia na prática para cada, uma vez que impacta em alterações na estrutura do mesmo. Pavaniet al, apud Dornelas (2008) cita os seguintes “clientes” para um plano de negócios:

- Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governos, associações, etc.) vindo a outorgar financiamento a estas;
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes;
- Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa, etc.
- Investidores: Empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, angels¹, BNDES, governo, etc.
- Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento.
- A empresa internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação).

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

- Os clientes: para venda de produto e/ ou serviço e publicidade da empresa.
- Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

2.2 Plano Estratégico e Análise Swot

Um dos grandes desafios dos gestores é a formulação de uma linha de pensamento futuro e quais ações tomar e estratégias traçar frente a isso. Dessa forma Kotler (1979, p. 494) comenta que “planejar é decidir no presente o que fazer no futuro. O planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto às etapas necessárias para realiza-lo”. Já Drucker (1981) versa que o administrador precisa viver no futuro e no presente, pois a empresa tem necessidade de prosperar e lucrar no presente, visando, crescer ou no mínimo sobreviver no futuro e que sem planejamento não há como fundamentar uma possível sobrevivência.

Para Dornelas (2008), o planejamento estratégico do negócio serve de base para a análise estratégica. O mesmo inicia-se pela definição dos referenciais, como missão e visão da empresa. Após isso é necessária uma análise do ambiente interno e externo, através da proposição da Análise SWOT, que será definida no decorrer deste capítulo. Por fim, o estabelecimento de objetivos e metas faz-se necessário após a análise ambiental e as estratégias necessárias para atingi-los.

A análise swot é utilizada como base para planejamento estratégico em muitas organizações. Conforme Oliveira (2012), ela identifica a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, sobre quatro variáveis principais, chamadas FOFA, sigla decorrente das variáveis, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A sigla FOFA, é tradução do inglês SWOT que se refere a Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, nesta ordem, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Oliveira (2012) contempla que os pontos fortes e fracos são as variáveis internas da empresa e passíveis de controle, ao passo que as oportunidades e ameaças são variáveis não controláveis.

3. METODOLOGIA

Nessa seção será apresentado as etapas e os métodos que a pesquisa utilizou para encontrar os objetivos definidos anteriormente. Dessa forma, realizou-se a classificação da pesquisa, seus sujeitos e coleta de dados e por fim a análise dos resultados.

3.1. Classificação da Pesquisa

No que concerne a natureza do estudo, o mesmo é do tipo aplicado, uma vez que se destina a solucionar uma necessidade ou problema, gerando conhecimento à prática. E se tratando da abordagem, a mesma se define como qualitativa. No que se refere a pesquisa qualitativa, Minayo (1994) relata que a mesma trata de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Quanto aos objetivos da pesquisa, a mesma é descritiva e explicativa. Conforme Gil (2010) fala ainda que os critérios para classificação de uma pesquisa descritiva se baseiam pelo objetivo primordial de descrever determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Assim a pesquisa tem por objetivo conhecer a organização anteriormente identificada e analisar hipóteses de novas propostas no ambiente a qual está inserida.

Com relação aos procedimentos técnicos adotados a pesquisa foi bibliográfica e documental. Conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, consistindo principalmente em livros e artigos científicos. Já a pesquisa documental é definida por Gil (2010) de forma parecida com a bibliográfica, entretanto, a análise é feita em cima de documentos



Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

que ainda não foram objeto de pesquisa, como relatórios de empresa, dentre outros.

3.2 Sujeitos da pesquisa e coleta de dados

De acordo com Gil (2010) um dos elementos básicos para que se realize uma pesquisa de campo é a definição dos sujeitos que farão parte desta empreitada, uma vez que a pesquisa tem como objetivo generalizar as respostas encontradas para toda esta população inserida na pesquisa. Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram as pessoas que forneceram as informações que o estudo necessitou. Oliveira (2004) explica que o universo amostral é uma parcela convenientemente selecionada do universo total, ou seja, é uma parcela de todos os indivíduos que compõem aquele sistema específico. Partindo disso, a presente pesquisa foi realizada na organização em estudo, localizada em uma cidade situada no noroeste do Rio Grande do Sul. Assim, os proprietários do empreendimento forneceram inúmeras informações, documentos e sua leitura acerca do tema, contribuindo significativamente para a construção do trabalho.

A coleta de dados tem por finalidade demonstrar de que forma os dados para o estudo são buscados. De acordo com Vergara (2009), são três as principais maneiras de obter as informações desejadas, quais sejam, o questionário, a observação e a entrevista. Neste sentido este estudo utilizou-se de observação e da entrevista. Para Gil (2010), a entrevista é uma técnica em que com o objetivo de obter dados o entrevistador se apresenta frente ao entrevistado e lhe faz perguntas. Marconi e Lakatos (2003), caracterizam a entrevista em padronizada ou despadronizada, em que a primeira se apresenta com um roteiro anteriormente estabelecido e não há possibilidade do entrevistador adaptar as perguntas. A entrevista despadronizada ao contrário da anteriormente descrita, realiza as perguntas de forma aleatória, sem qualquer roteiro pré-estabelecido. Pode-se perguntar em função das necessidades em que o estudo aponta.

As entrevistas realizadas, foram feitas de maneira despadronizada, uma vez que as mesmas deram-se com o proprietário da empresa e através dela buscaram-se informações quanto a suas pretensões enquanto empreendedor, modos de funcionamento da empresa atual, além de identificar quais razões que o levaram a investir na ideia de ampliação da empresa, fundamentada nos dados apresentados no início deste estudo, o que acredita-se que seria mais difícil de se estruturar em uma entrevista pré-estabelecida. Por fim a observação e a coleta de documentos institucionais, como planilhas, relatórios e outros, dispostos pelo proprietário da organização em estudo, foram outro meio para buscar informações, buscando agregar a maior riqueza de dados possíveis.

3.3 Análise e Interpretação de Dados

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.167) “a análise e interpretação dos dados são a parte principal da pesquisa, pois a importância dos dados não está em si mesmo, mas ao proporcionar respostas à investigação” (MARCONI, LAKATOS, 2003, p. 167). Dessa forma, a análise e interpretação dos dados desse estudo, buscou constituir um relatório rico, que poderá trazer propostas de melhoria nas ações a serem tomadas pelo empreendedor da organização estudada e também para trazer um diagnóstico das situações que serão encontradas com a implantação da nova proposta de estabelecimento.

4. RESULTADOS

Nessa seção será apresentada os resultados obtidos na presente pesquisa. Assim, primeiramente será explanada a descrição da organização, seguida pela análise da tecnologia e parceiros estratégicos.

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

Também se realizou a análise SWOT e se evidenciou os objetivos, metas e estratégias.

4.1 Descrição da organização

A livraria objeto de estudo é uma tradicional empresa do ramo desta cidade, fundada em 2005, sendo fruto de outras três livrarias que o proprietário já havia constituído. Com vistas a ampliação futura das atividades os proprietários modificaram o CNAE da empresa para além do comércio de livros, para comércio de materiais escolares, papelaria, lancheria e outros. A empresa encontra-se localizada no centro da cidade, local de maior movimento e de fácil acesso. Com a mudança para este local os custos de aluguel, conforme relatam os proprietários elevou-se consideravelmente, o que os levou a pensar em uma alternativa para aproveitar de forma melhor o espaço maior e que pudesse levar a pagar esse custo fixo. A empresa participa anualmente de maneira positiva em diversas feiras literárias na região.

4.2 Tecnologia e parceiros estratégicos

No que diz respeito a tecnologia faz-se necessário aos empresários, estarem atentos a novas soluções que possam produzir modificações com vistas a atrair mais clientes e cativar os já existentes.

Embasado nesse contexto e em conversa com o proprietário da empresa a ideia principal é fomentar a divulgação da empresa através das redes sociais mais utilizadas atualmente, no caso, Facebook e Twitter. No entanto, com a entrada dos smartphones nas vidas das pessoas, além das redes sociais, diversos aplicativos têm por função, localizar e dar destino aos inúmeros estabelecimentos que existem em uma cidade. Como exemplo os estabelecimentos que aceitam determinado tipo de cartão alimentação, crédito, etc, são exemplos de aplicativos criados que podem divulgar uma empresa. Neste sentido será realizado solicitado junto aos intermediadores das máquinas de cartões, que seja veiculado na rede de aceitação o estabelecimento proposto.

Além dos elementos citados acima, serão instalados alguns equipamentos com tecnologia necessária ao conforto dos clientes, tais como roteadores wi-fi e climatizadores. Ainda neste sentido serão adquiridos computadores e sistemas gerenciais interligados para as áreas da cafeteria e gelateria, com o caixa, objetivando um controle de todas as movimentações ocorridas na empresa, atreladas a emissão do cupom fiscal. Atualmente já existe o sistema da livraria que é unificado com as demais lojas do proprietário. No âmbito do sistema gerencial, pensa-se em desenvolver um ERP para o controle geral da loja, unificando os controles em um mesmo sistema, com módulos separados, visando a elaboração de relatórios gerenciais com informações de receita, despesa, custos e outros, podendo ser customizados afim de verificar informações unificadas e isoladas.

Não menos importante, o investimento em maquinário para a elaboração do café e os freezers para acondicionamento de bebidas e sorvetes também fazem parte desta gama de insumos tecnológicos, uma vez que são necessários equipamentos de alta potência e qualidade. Por fim, após a abertura do empreendimento, se verificará a possibilidade de implantação de chamados eletrônicos para os atendentes junto a numeração de cada mesa, onde o cliente apertando um botão, identifica para o atendente que terá um tablet, ou smartphone com a lista de chamados por ordem, facilitando o atendimento correto e justo para os clientes.

No que compreende as parcerias que realizam serviços terceirizados, a empresa conta com muitos fornecedores, entretanto, com a implantação das novas atividades serão necessários a entrada de novos parceiros estratégicos de negócios. Além da Xok's, que irá fornecer os insumos para utilização na cafeteria e gelateria, além de chocolates para presentes nas épocas pertinentes, haverá a presença de empresas do município que irão fornecer os salgados comercializados. Outro serviço terceirizado é a contabilidade da empresa que a anos, mantém a relação com um escritório da cidade. Do



Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

escritório emanam questões de adequação a legislação fiscal e tributária, além do serviço contábil propriamente dito, como a elaboração dos demonstrativos obrigatórios e relatórios para uso gerencial.

4.3 Análise SWOT

A análise SWOT consiste na construção de um panorama ao qual a organização se encontra com relação aos fatores internos e externos presentes na empresa, decorrentes de cenários econômicos, novas legislações, tendências e outros fatores. A palavra SWOT tem origem na língua inglesa, sendo correspondida em português pela grafia FOFA, onde a letra S possui o significado de Strengths ou em português Forças, a letra W de Weaknesses ou Fraquezas, Opportunities ou Oportunidades e por fim Threats ou Ameaças.

Nesse contexto, verifica-se a utilidade desse tipo de análise com vistas a prever e propor ações que possam garantir o sucesso da livraria, cafeteria e gelateria, proposta neste estudo, por tratar-se de uma inovação no município. O quadro 1 estabelece as quatro dimensões supracitadas, inerentes a empresa:

Quadro 1 - Análise Swot - Empresa

Evento: XXV Jornada de Pesquisa
ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

Força	Fraquezas
<p>Amplio público alvo; Ponto comercial bem localizado; Investimento em conforto para os clientes; Atendimento com prioridade; Grande variedade de livros e produtos de cafeteria e galeria de qualidade superior; Opção de entretenimento diferenciada; Livros podem ser comprados junto com as outras livrarias, reduzindo preços; Concorrência direta inexistente; Capacidade de inovar; Agregação de mais uma atividade em um mesmo aluguel; Apoio da franqueadora; Funcionamento em dias e horários diferenciados de comércio tradicional; Diversas formas de pagamento.</p>	<p>Baixa expertise no ramo de cafeteria/Galateria; Proprietários com funções operacionais; Ausência de um ERP para gestão geral do comércio; Aumento considerável na quantidade de energia consumida; Estacionamento de carros concorrido na área do estabelecimento;</p>
Oportunidade	Ameaças
<p>Proposição de uma nova forma de lazer na cidade; Público universitário em grande quantidade; Fortalecimento de parcerias com empresas; Feiras e eventos próximos ao estabelecimento; Participação na feira do livro; Posicionamento da marca com ações de sustentabilidade e sociais; Cafeteira com equipamentos profissionais, podendo despertar assíduos consumidores da bebida e suas variações especiais; Sorvete artesanais.</p>	<p>Concorrentes indiretos nos ramos de padaria e sorveteria; Queda na venda de produtos não básicos, como livros em virtude da crise; Aumento de imposto e consequente elevação de custos; Inadimplência crescente.</p>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Por meio da presente matriz SWOT, inferiu-se que a empresa, em tese, apresenta muitos pontos fortes em relação às fraquezas existentes. Verifica-se que o fato de ter um público alvo amplo, acaba por abrir maiores vantagens a empresa, considerando que a mesma não tem concorrentes diretos, sendo assim, uma abertura de nicho de mercado em nível municipal, gerando vantagem competitiva que também é composta pelas relações que se busca ter com fornecedores e clientes. Outra questão positiva é a capacidade para inovar que os proprietários têm como característica, buscando sempre flexibilizar quando necessário e buscar novos atrativos à serem aplicados na organização.

Em contrapartida existem algumas fraquezas intrínsecas, principalmente, a inserção de um novo modelo de negócio no mercado. Destaca-se a baixa expertise dos proprietários no ramo de cafeteria e gelateria, que demandará uma busca crescente de técnicas que terão o apoio, quando necessário da franqueadora, quando disponível. Ressalta-se também, a questão dos proprietários envolverem-se diariamente em atividades de cunho operacional, devido a estrutura enxuta existente na empresa, fato que poderá acarretar na falta de tempo para tomada de decisões do âmbito estratégico e também do planejamento de ações futuras e contingenciais. Pode ser considerado como uma fraqueza, entretanto, de forma momentânea, a falta de um software ERP, com vistas a integrar todos os ambientes da

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

empresa, quais sejam, livraria, cafeteria e gelateria, no que concerne a estoques, pedidos, vendas e em decorrência desses relatórios com informações gerenciais, como vendas por período, por produto e outros que são definidos em conjunto entre a empresa desenvolvedora e proprietários. Em decorrência da ampliação das atividades desenvolvidas outro ponto negativo, é o aumento do consumo de energia elétrica, onde para reduzir, buscou-se pelo proprietário equipamentos com tecnologias que consumam o mínimo possível com a eficiência almejada.

No que concerne as oportunidades, acredita-se que o fato de ser uma nova forma de lazer implantada no município, será um dos fatores principais para as pessoas conhecerem o local, demonstrando assim a forma de trabalho da empresa e buscando cativar os clientes. Neste sentido, os equipamentos e a forma com que os produtos serão oferecidos poderá ser um atrativo aos consumidores, na busca de novas formas de novos hábitos, como por exemplo o de conhecer os diversos cafés existentes. Nesta mesma linha, quando se fala em clientes, o público universitário existente na cidade tem um volume considerável. Sabe-se que esse público busca locais para elaboração de seus trabalhos e leituras diversas.

As demais oportunidades percebidas almejam fortalecer ações que já são realizadas pela livraria durante algum tempo, como por exemplo, a participação nas feiras e eventos da região, com a possibilidade de divulgar a cafeteria e gelateria através destas. As empresas também são uma oportunidade, uma vez que já se desenvolve um trabalho com algumas com concessão de alguns descontos, condições de pagamento diferenciadas, como descontos das compras em folha de pagamento e outras vantagens que podem ser oferecidas aos colaboradores das empresas parceiras.

Por existir um ambiente externo, sempre haverá ameaças em meio ao um cenário repleto de forças e oportunidades a serem explorados. Neste sentido, destaca-se a perspectiva econômica que o país tem em relação à economia, que poderá acarretar na redução do consumo de itens não básicos em virtude da inflação. Embasado nessas premissas, acompanham a crescente inflação o aumento dos níveis de inadimplência das compras de maior valor e principalmente, o volume de impostos em todos os níveis, quais sejam, nacionais, estaduais e municipais, acarretando em insumos e outros custos operacionais da empresa mais altos.

Por fim, as figuras de concorrentes indiretos, nos ramos de padarias e sorveterias, devem ser objetos de preocupação pelos gestores, uma vez que as mesmas possuem um bom tempo de mercado e assíduos frequentadores em seus locais, o que poderá acarretar na fuga de clientes, se não observadas as questões de atendimento diferenciado e busca pela satisfação do cliente, como já exposto anteriormente.

4. 4 Objetivos, Metas e estratégias

Por meio da análise Swot foi possível estabelecer uma relação entre os pontos fracos e fortes, além das ameaças e das oportunidades inerentes ao negócio, todavia, faz-se necessário definir objetivos e metas, como norteadores que venham a fomentar resultados positivos, definir os rumos pelo qual a empresa seguirá e também buscar reduzir o número de fraquezas elencadas no quadro comparativo anterior.

As definições das estratégias emanam da criação dos objetivos e das metas, realizadas anteriormente, sendo através delas definidas as formas que a empresa irá agir para alcançar esses resultados. Acredita-se que através das presentes ações estratégicas expostas no quadro abaixo, haverá resultados positivos para a P S Comércio de Livros, como forma de manter-se no mercado.

Quadro 2 - Estratégias para os Objetivos

Evento: XXV Jornada de Pesquisa
ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

Objetivo:	Estratégia:
- Encantar e satisfazer clientes pelo seus produtos e atendimento;	- Realizar um atendimento educado e presente ao cliente; - Não deixar o cliente esperando; - Buscar resolver problemas de maneira sutil e no intuito de ajudar o cliente; - Provar frequentemente os produtos alimentícios oferecidos, para avaliar sua qualidade e trabalha-los junto aos fornecedores e clientes abrindo um canal para sugestões. - Manter o portfólio de livros sempre atualizado e divulgado.
- Tornar-se uma marca consolidada no ramo	- Realizar a divulgação da empresa e das novidades nos meios de comunicação e interação explicitados no plano de marketing - Comunicar os clientes quanto a promoções e eventos na empresa; - Realizar atividades de degustação para chamar o público; - Fazer interações com escolas e outras entidades da comunidade; - Pela satisfação dos clientes, consolidar-se no marketing de "boca a boca".
- Buscar a melhoria contínua, através das pessoas e dos processos;	- Valorizar as pessoas no dia-a-dia, com um ambiente agradável e motivador; - Oferecer espaço para participação nas decisões e em sugestões para melhorias internas - Promover a cada 60 dias, eventos fora da empresa para ampliar a integração da equipe; - Criar uma política de incentivos salariais, baseada em vendas totais e desempenho individual, avaliado periodicamente, prevalecendo a meritocracia. - Flexibilizar horários, quando possível, visando criar uma relação de confiança e compromisso entre empresa e colaborador. - Documentar as rotinas de sistema e operacionais em documentos de instrução de tarefas, com vistas a perpetuidade do conhecimento interno.
- Buscar inovações aos clientes;	- Permanecer atento as novidades que possam ser implantadas na empresa, como outras formas de entretenimento, novas máquinas e serviços. - Buscar realizar <i>benchmarking</i> em ideias que deram certos em outros empreendimentos. - Estar atento nas tendências de consumo do público alvo, primando por implanta-las como um diferencial competitivo.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Por meio dos dados apresentados foi possível conhecer os objetivos e também as estratégias para alcançar os mesmos. Nota-se que a empresa esta bem alinhada com os seus objetivos, o que facilita a realização das estratégias.

CONCLUSÕES

A constante oscilação ao qual os negócios estão submetidos, emana a necessidade constante dos empreendedores buscarem novas formas de cativar os clientes e manter-se assim, competitivos, principalmente pelo foco no cliente e inovação promovida em seus negócios. Nesse contexto, o presente trabalho buscou analisar alguns elementos estratégicos do plano de negócio de uma livraria localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul.

No que concerne aos objetivos propostos para a realização deste, os mesmos foram atingidos, uma vez que foi possível identificar o grande número de informações necessárias para compreender as ações estratégicas que empresa vem tomando. Dessa forma, por meio das análises estratégicas foi possível inferir aspectos como forças e fraquezas da organização, bem como possíveis oportunidades e ameaças, uma vez que a utilização do SWOT, permite uma reflexão acerca do negócio, permitindo desenvolver linhas de raciocínio para desenvolver as ações que tenham maior proximidade com

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

acertos.

Com bases nessas premissas, recomenda-se o uso do plano de negócios como ferramenta principal para avaliação da abertura ou ampliação de qualquer empreendimento, com vistas a iniciar os negócios com flexibilidade e força frente aos infortúnios do ambiente externo e interno, ampliando os subsídios frente aos concorrentes mais despreparados, possibilitando atender de forma adequada os clientes ou mesmo demonstrando informações quando ao futuro não sucesso da ideia proposta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. 30 ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos de Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios – 3.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 0 5ª reimpressão, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Prática da administração de empresas. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1979

MARCONI, MARIA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. Fundamentos da metodologia científica. 3. Ed. – São Paulo : Atlas 2003

MINAYO, Maria Cecília de Souza; (Org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias, Práticas. 30ª Ed. São Paulo, Atlas, 2012.

SALIM, César Simões. et al. Construindo planos de negócio. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE, Sobrevivência das Empresas no Brasil em 2013. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf – acesso em 22/03/2015.

VERGARA, Sylvia Constant; Métodos de Coleta de Dados no Campo. São Paulo: Atlas, 2009.

Parecer CEUA: 3.069.588