

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANNA LUIZA HERMETO DE MELO
ISABELLA FERREIRA PERENNE
LORENA DE FREITAS MONTALVÃO**

**FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO E SUA UTILIZAÇÃO NO
PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE
CASO DO PET CENTER MUNDO ANIMAL**

**ANÁPOLIS/GO
2016**

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANNA LUIZA HERMETO DE MELO
ISABELLA FERREIRA PERENNE
LORENA DE FREITAS MONTALVÃO**

**FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO E SUA UTILIZAÇÃO NO
PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE
CASO DO PET CENTER MUNDO ANIMAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Bacharelado de Administração da Faculdade
Católica de Anápolis, como requisito parcial para
fins de aprovação na matéria de estágio III e TCC II,
correspondente ao 8º período, sob orientação do
professor Raoni Luis Olmos Lotti.**

**ANÁPOLIS/GO
2016**

**ANNA LUIZA HERMETO DE MELO
ISABELLA FERREIRA PERENNE
LORENA DE FREITAS MONTALVÃO**

**FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO E SUA UTILIZAÇÃO NO
PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE
CASO DO PET CENTER MUNDO ANIMAL**

Trabalho de conclusão de curso à Faculdade Católica de Anápolis, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Anápolis, _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Profº Raoni Luis Olmos Lotti
(Orientador)

Profº Aires Cardoso da Silva
(Avaliador)

Profº Wesley de Freitas
(Avaliador)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que não nos deixou desistir nos momentos difíceis, dando força e perseverança.
Aos nossos familiares que nos apoiaram a todo instante.
Ao Prof^o e Orientador Raoni Luis Olmos Lotti.
A empresa Pet Center Mundo Animal, que abriu as portas para nossa equipe e todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

MELO, Anna Luiza Hermeto de; MONTALVÃO, Lorena de Freitas; PERENNE, Isabella Ferreira; **Ferramentas de apoio à decisão e sua utilização no processo de planejamento estratégico: um estudo de caso no Pet Center Mundo Animal, 2016.** Anápolis, Goiás.

O planejamento estratégico torna-se cada vez mais importante para as organizações, independente do seu porte ou segmento, devido à necessidade de se manter no mercado competitivo. Tal razão força as organizações a criarem estratégias de competição e de diferenciação para satisfazer seus clientes, e também a desenvolverem ações para que se alcancem a visão pretendida pela organização, levando em conta seu ambiente interno e externo. O objetivo geral do presente trabalho é formular o processo de planejamento estratégico para o Pet Center Mundo Animal. Para se alcançar esse objetivo, utilizamos como método uma pesquisa diagnóstica aplicada à gestora e um questionário aplicado aos clientes, bem como observação e análise das atividades exercidas pela empresa em seu horário de funcionamento. Os principais resultados obtidos a partir da pesquisa foram: a análise dos ambientes, definindo os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que serão essenciais para que a gestora defina a estratégia que deverá implantar; a análise de portfólio de produtos, em que há a categorização dos produtos em relação a sua rentabilidade; e por fim a análise competitiva da empresa em cada um de seus setores.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico, Estratégia, Organizações.

ABSTRACT

MELO, Anna Luiza Hermeto de; MONTALVÃO, Lorena de Freitas; PERENNE, Isabella Ferreira; **Decision Support Tools and their use in the process of Strategic Planning: A Case Study of the Pet Center Mundo Animal. 2016.** Anápolis, Goiás.

The Strategic planning becomes increasingly important for organizations, regardless of their size or segment, due to the need to survive in the competitive market. This need force organizations to create competition and differentiation strategies to satisfy their customers, and to develop actions to achieve the desired vision for the organization, considering its internal and external environment. The overall objective of this paper is to start a process of strategic planning for the Pet Center Mundo Animal. To achieve this objective, we used as method a diagnostic research applied to the manager and a questionnaire applied to customers, as well as observation and analysis of the activities practiced by the company in its hours of operation. The main results obtained from the research were: the analysis of the environments, defining the strengths and weaknesses, threats and opportunities that will be essential for the manager set the strategy that must deploy; product portfolio analysis, where is the categorization of products in relation to its profitability; and the competitive analysis of the company in each of its sectors.

Keywords: strategic planning, strategy, organizations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 – REFERENCIAL TEÓRICO	8
1.1 – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	8
1.2 – PLANEJAMENTOS	9
1.2.1 – Planejamento Estratégico	9
1.2.2 – Planejamento Tático	9
1.2.3 – Planejamento Operacional	9
1.3 – PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
1.3.1 – Matriz SWOT	10
1.3.1.1 – Análise do Ambiente Interno	11
1.3.1.2 – Análise do Ambiente Externo	11
1.3.2 – Matriz BCG	12
1.3.3 – Análise Setorial de Porter	12
1.3.3.1 – Estratégia de Diferenciação	13
1.3.3.2 – Estratégia de Liderança de Custo	14
1.3.3.3 – Estratégia de Foco	14
1.4 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	14
1.4.1 – Missão da Organização	14
1.4.2 – Visão da Organização	14
1.4.3 – Objetivos da Organização	15
1.4.4 – Valores da Organização	15
2 – METODOLOGIA	15
3 – RESULTADOS	16
3.1 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	17
3.2 – PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
3.2.1 – Propósitos Organizacionais	19
3.2.2 – Análise SWOT	19
3.2.3 – Análise Setorial de Porter	21
3.2.4 – Análise da Matriz BCG	22
3.3 – PLANOS DE AÇÃO	24
4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

O mercado de Pet Shop no Brasil está em ampla ascensão, no ano de 2015 o Brasil faturou R\$18 bilhões, o crescimento do ano anterior foi de 7,6% e os donos de animais de estimação estão gastando cada vez mais com produtos e serviços especializados (ABINPET, 2016), com isso novas empresas ingressam neste mercado em busca desta oportunidade. Para se manter neste mercado em meio à ampla concorrência é necessário que as empresas pensem estrategicamente na sua gestão, bem como no planejamento das suas ações.

O planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização na medida em que traça as diretrizes para a definição do plano de ações em busca de vantagens competitivas e sustentabilidade mercadológica a longo prazo. Este processo, de acordo com Chiavenato (2009), identifica recursos potenciais, alinha competência, reconhece forças e fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem executadas para assegurar o alcance dos resultados planejados. Mas, para que o processo do planejamento estratégico atinja sua eficácia é necessário que se utilize ferramentas que auxiliem na coleta de informações essenciais relacionadas à empresa e ao mercado.

Assim, a pergunta que direciona este trabalho é: como as ferramentas de apoio à decisão podem auxiliar no planejamento estratégico de uma empresa?

Para responder esta questão foi realizado um estudo de caso na Pet Center Mundo Animal, uma empresa de pequeno porte que atua na comercialização de produtos e serviços direcionados para animais de estimação.

O objetivo geral deste trabalho foi propor um processo de planejamento estratégico no Pet Center Mundo Animal, para isso foi necessário identificar na literatura ferramentas que auxiliassem o planejamento estratégico, bem como aplica-las na empresa pesquisada, realizar uma análise das informações obtidas a partir destas ferramentas e, por fim, construir um plano de ações com um novo direcionamento estratégico para a empresa.

O presente trabalho se divide da seguinte forma: o primeiro capítulo trata do referencial teórico do trabalho, abordando sobre a administração estratégica, planejamento, processo de planejamento estratégico e as diretrizes organizacionais. No segundo capítulo, será explicada a metodologia utilizada nesta pesquisa e no terceiro capítulo, serão apresentados os principais resultados, como a análise dos dados a partir da aplicação de ferramentas de apoio à decisão e um plano de ação que irá direcionar a empresa para uma nova estratégia. Por fim, concluindo o trabalho, será exposto as considerações finais com as devidas observações e sugestões.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasa este trabalho abordará temas que auxiliem a compreensão do processo de planejamento estratégico.

1.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

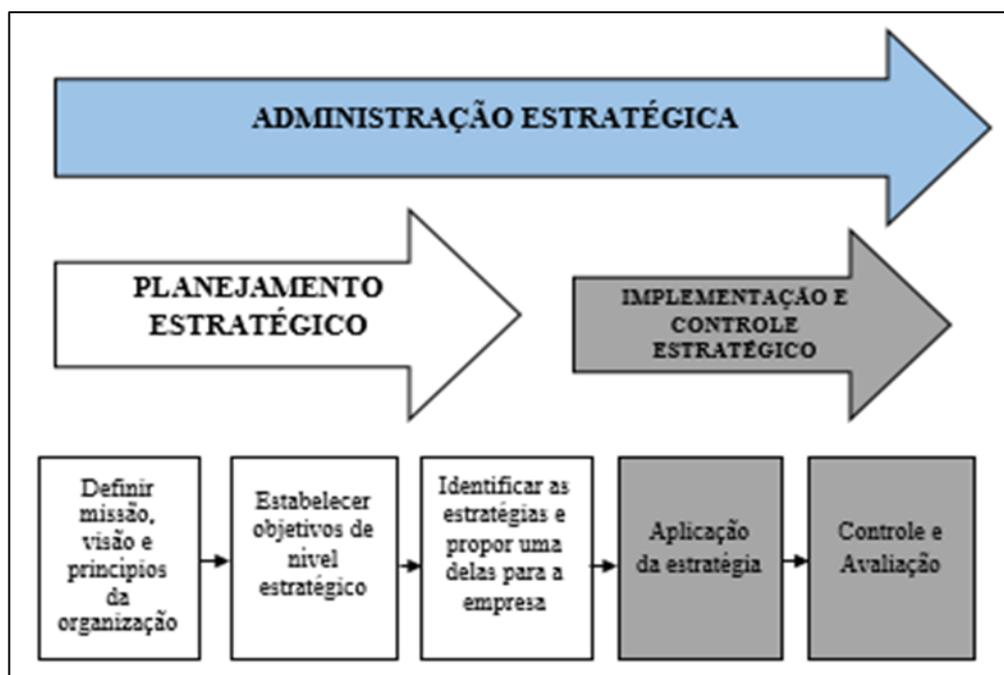
Administração, de acordo com Chiavenato (2014), é um sistema bem estruturado, um processo para alcançar os objetivos por meio do planejamento, organização, liderança e controle. Alavancando harmoniosamente os resultados esperados.

A estratégia para Oliveira (2011) é um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada com função de guiar para que se alcance bons resultados, que são representados pelas metas, objetivos e desafios.

Administração estratégica, segundo Oliveira (2011), é uma administração voltada para o futuro, utilizando princípios, normas e funções para alavancar o processo de planejamento da organização para um posterior controle, em longo prazo, otimizando resultados.

De acordo com Peter e Certo (1993), o objetivo fundamental da administração estratégica é assegurar que a empresa como um todo se integre harmoniosamente ao seu ambiental operacional externo. Compondo a administração estratégica existe o planejamento, organização, direção e controle estratégicos.

Figura 1: Administração Estratégica X Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Pereira (2011).

1.2 PLANEJAMENTO

De acordo com Chiavenato (2014), a primeira função administrativa é representada pelo planejamento, pois o mesmo serve de base para a organização, direção e controle da empresa. O planejamento determina quais são os objetivos que devem ser atingidos, os meios para alcançá-los da melhor forma possível, é um modelo teórico para ação futura.

1.2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Chiavenato (2009), a estratégia é definida como mobilização de todos os recursos da organização no âmbito global visando atingir objetivos de longo prazo.

O planejamento estratégico para Oliveira (2011) é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores não controláveis pela empresa.

Com o planejamento estratégico, as organizações têm um desempenho superior, associando as condições externas e internas, observando seus pontos fracos e fortes para alcançar efeitos positivos. É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação (CHIAVENATO, 2009).

1.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático pode ser considerado como um departamento ou uma divisão, na qual o planejador tem a preocupação em interpretar o planejamento estratégico trazendo-o para a realidade do mercado com a execução de planos específicos de cada setor. Costuma ser de médio prazo e sua responsabilidade em geral é do gerente de cada departamento, sendo dependente ainda da organização como um todo e pela caracterização das pessoas envolvidas (AMBROSIO, 2007).

Segundo Oliveira (2011), este tipo de planejamento tem como objetivo potencializar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, onde é hierarquizado a níveis organizacionais inferiores com a finalidade de uma aplicação eficiente de todos os recursos disponíveis para se alcançar todos os objetivos fixados.

1.2.3 Planejamento Operacional

De acordo com Oliveira (2011), o planejamento operacional é a aplicação das metodologias que são desenvolvidas e implementadas diante resultados específicos a serem

atingidos pelos setores da empresa. Esta procura alcançar o equilíbrio entre o planejamento estratégico, planejamento tático e os diversos níveis de planejamento operacionais.

Para Ambrósio (2007), planejamento operacional é de curto prazo, que engloba os procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos e sua responsabilidade é dos gerentes de vendas e promoções.

1.3 PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Hitt *et al.* (2008), o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos positivos, integram o processo de planejamento estratégico. Esse processo é dividido em etapas, iniciado com a análise do ambiente externo e interno da empresa, para que seja determinado seus recursos, capacitações e competências essenciais. Posteriormente, a empresa define a sua visão, missão e valores, e formula suas estratégias.

De acordo com Chiavenato (2009), existem diversos modelos de apoio à decisão, entre eles a Matriz SWOT, a Matriz BCG e a Análise Setorial de Porter.

Quadro 1: Ferramentas de apoio à decisão

FERRAMENTAS	OBJETIVOS	CRIADOR
MATRIZ S.W.O.T	ANALISAR O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	ALBERT HUMPREY
MATRIZ BCG	ANALISAR O CRESCIMENTO E A PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	BRUCE HENDERSON
ANÁLISE SETORIAL DE PORTER	ANALISAR A VANTAGEM COMPETITIVA DA EMPRESA	MICHEL PORTER

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009).

1.3.1 Matriz Swot

A avaliação, o conhecimento e o estudo dos cenários nos quais a empresa interage ou vai interagir é o ponto de partida para o sucesso de qualquer organização. Esta importância está fundamentada no conhecimento das variáveis envolvidas, sejam elas comportamentais, tecnológicas ou econômica-sociais, dentre outras, que influenciarão na sobrevivência da organização por meio de *feedback* com seu público alvo.

Figura 2: Matriz SWOT

		ANÁLISE EXTERNA	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FRACOS	Desativação: Área de risco acentuado.	Melhoria: Área de aproveitamento potencial.
	PONTOS FORTES	Enfrentamento: Área de risco enfrentável.	Aproveitamento: Área de domínio da empresa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009).

De acordo com Maximiano (2011), a análise SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), e é uma ferramenta muito utilizada para fazer a análise de ambiente interno e externo, que visam preparar o planejamento estratégico de uma empresa. Ela consiste em um sistema simples para verificar a posição estratégica da empresa.

1.3.1.1 Análise do Ambiente Interno

Nesse tipo de análise verificam-se os pontos fortes e fracos da empresa, que segundo Peter (1993), o ambiente interno normalmente tem implicação imediata e específica para a administração da organização.

Para Oliveira (2011), ponto forte é o diferencial que a empresa possui, ocasionando vantagem operacional no ambiente empresarial e o ponto fraco são diversas situações que prejudicam o desenvolvimento da empresa.

1.3.1.2 Análise do Ambiente Externo

Na análise do ambiente externo, de acordo com Oliveira (2011), identificam-se as ameaças e oportunidades presentes no ambiente empresarial, onde oportunidades são possíveis potenciais que podem favorecer a ação estratégica da empresa, e ameaças são barreiras que dificultam ou instigam a sua ação estratégica, mas que podem ou não serem evitadas. Hitt *et al* (2008) complementa que ameaça é representada por qualquer condição de ambiente que possa prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica e a oportunidade é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos.

1.3.2 Matriz BCG

A matriz BCG foi criada em 1970 por Bruce Henderson, presidente da *Boston Consulting Group*, empresa de consultoria especializada em estratégias e políticas empresariais. Tal matriz serve para identificar a participação dos produtos na lucratividade da organização, assim como identificar os produtos que não trazem rentabilidade para a empresa, como é mostrado a seguir pela Figura 3.

Figura 3: Matriz BCG

 <p>Estrelas são produtos líderes de mercado em rápida expansão. Continuam a requerer investimentos, mas já apresentam um fluxo de caixa equilibrado.</p>	 <p>Interrogações são produtos em fase de lançamento. Exigem investimentos para que futuramente possam se tornar um produto estrela.</p>
 <p>As vacas leiteiras têm um Market-share elevado, em mercados de baixo crescimento. Geram fundos para financiar os produtos estrela e interrogação.</p>	 <p>São produtos que você investe muito e não tem nenhum retorno. É melhor tirá-lo do negócio.</p>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

De acordo com o SEBRAE (2009), essa matriz propõe a análise do portfólio de produtos com base na premissa de considerar o resultado referente à taxa de crescimento e participação de mercado, ou seja, o retorno de seus investimentos. Trata-se de uma matriz desenvolvida para empresas de grande porte, porém podem ser reajustadas para empresas de pequeno porte. Para empresas em fase de planejamento, essa matriz não faz muito sentido, por não conter informações reais sobre a venda de produtos. Os produtos são classificados da seguinte maneira: produtos vacas leiteiras, produtos estrela, produtos ponto de interrogação e produtos abacaxi.

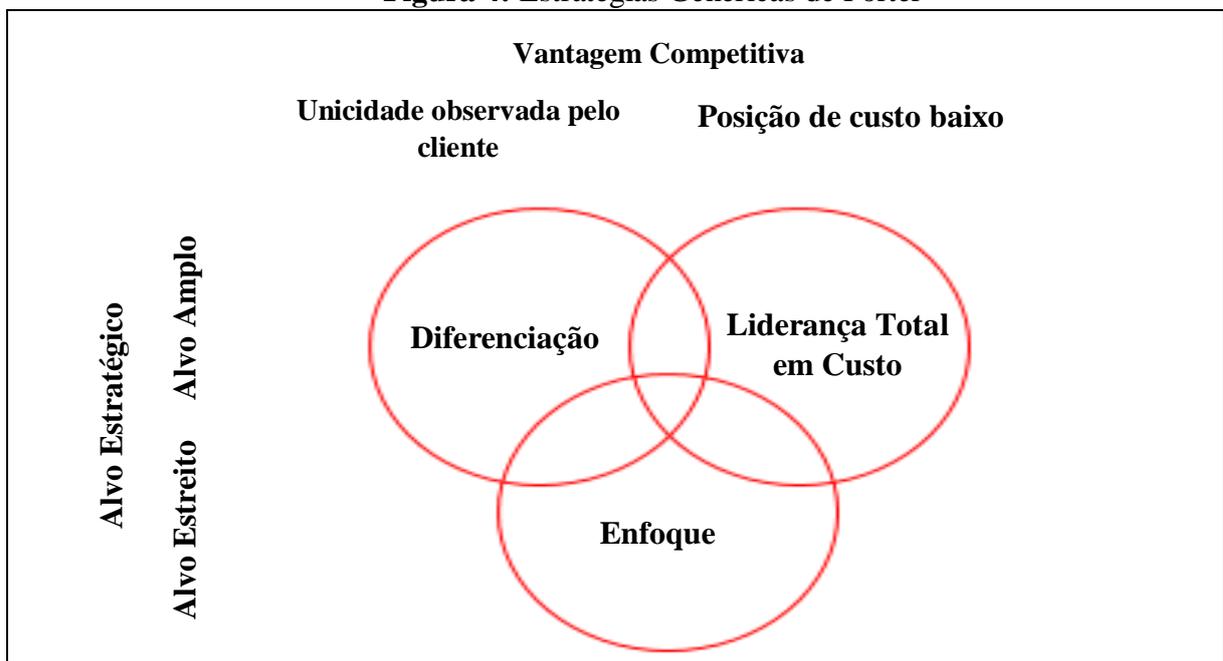
1.3.3 Análise Setorial de Porter

De acordo com Chiavenato (2009), a análise setorial de Porter aponta as forças primárias e definem a competitividade dentro de um setor, mostrando como as mesmas estão relacionadas. Permitindo melhorar a visão periférica do negócio e observar a situação

competitiva do setor, com mais eficácia e efetividade. São três as estratégias genéricas para tornar a empresa mais competitiva: diferenciação, liderança de custos e focalização.

Hitt *et al.* (2008) salienta, que essas estratégias dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação aos seus concorrentes, desse modo, é fundamental que a empresa selecione uma estratégia apropriada. Cada estratégia dependerá das oportunidades e ameaças que possam existir no ambiente externo da empresa e das possibilidades proporcionadas pelos recursos, capacidades e competências essenciais exclusivos dessa empresa onde uma vez selecionada, a estratégia deverá ser cuidadosa e consistentemente implantada.

Figura 4: Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

1.3.3.1 Estratégia de Diferenciação

Para Chiavenato (2009), essa estratégia tem como objetivo diferenciar os produtos/serviços da empresa, oferecendo algo inovador no setor. Suas principais características são: não colocar custo em primeiro lugar; dificilmente atingirá alta parcela do mercado.

De acordo com Kotler e Keller (2006), essa estratégia consiste em diferenciar o seu produto, serviço, atendimento. O desenvolvimento de características únicas, serviços originais, ter uma marca própria e canais exclusivos. A chave para a diferenciação é a rápida percepção das vantagens pelos consumidores. O custo geralmente é passado para o cliente, afinal ele terá um serviço, produto diferenciado dos demais. A empresa que investe nessa estratégia geralmente tem acesso à investigação de mercado, uma equipe para desenvolver

produtos diferenciados, um time de vendedores capacitados para mostrar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

1.3.3.2 Estratégia de Liderança de Custo

A estratégia de liderança de custo total para Chiavenato (2009) trabalha na lógica de que quanto mais barato forem os produtos, maior será sua participação no mercado. Suas principais características são: investimento pesado de capital em equipamentos atualizados, podendo inicialmente ter prejuízos até se consolidar no mercado; a minimização de custos em áreas de propaganda, pesquisa e desenvolvimento, assistência etc.; exige uma construção agressiva de instalações em escala; custo baixo é o foco, porém não se pode deixar qualidade de lado; é importante ter acesso fácil a matéria-prima; projetar os produtos para simplificar a fabricação e diluir os custos.

1.3.3.3 Estratégia de Foco

Para Porter (1986), estratégia de foco significa enfocar em um estilo de cliente, linha de produto ou um mercado geográfico. Tem como objetivo atender o segmento específico, efetivamente e eficientemente, superando os seus concorrentes que competem de forma mais ampla. Como esta estratégia foca em algo específico, a empresa consegue obter custos mais baixos conseguindo repassar isso ao seu consumidor final e assim atender melhor às necessidades de seus clientes. A empresa que consegue desenvolver essa estratégia pode obter retornos acima da média.

1.4 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

As diretrizes organizacionais são cruciais para o processo de planejamento estratégico, dentre estas diretrizes estão a missão, visão, objetivos e valores.

1.4.1 Missão da Organização

Peter e Certo (2010) definem missão organizacional como a razão pela qual a organização existe e apresenta todo tipo de informação sobre produtos e serviços que a empresa oferece e também informações sobre seus clientes e os valores importantes. A missão é diretriz organizacional mais ampla e deve ser formulada durante o processo de análise do ambiente.

1.4.2 Visão da Organização

Para Rezende (2008), a visão é a descrição do cenário da organização. Apresenta relações com a projeção das oportunidades futuras que a organização visa alcançar, questionando a mesma onde ela quer chegar, como quer ser percebida/reconhecida pelo ambiente interno e externo que a envolve.

1.4.3 Objetivos da Organização

Segundo Peter e Certo (2010), objetivo organizacional é a meta para qual a empresa foca seus esforços. Fundamenta o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção, fugindo de até mesmo de sua missão, visão e valores definidos.

1.4.4 Valores da Organização

De acordo com Rezende (2008), os valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a instituição quer preservar, adquirir ou incentivar. São princípios que norteiam as ações institucionais que orientam a conduta e o padrão de comportamento dos indivíduos. Constituem uma fonte de inspiração no ambiente de trabalho.

2. METODOLOGIA

Na primeira etapa do trabalho foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica com o objetivo de fornecer fundamentação teórica ao trabalho. De acordo com Gil (2010), esse tipo de pesquisa é elaborada através de materiais já publicados, incluindo material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. A principal vantagem desse tipo de pesquisa é o fato de poder investigar uma cobertura maior de informações sobre um determinado assunto.

Na segunda etapa foi realizado um estudo de caso, que para Yin (2005), é a estratégia na qual se usa as conjunções “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “porque”, em que o pesquisador já tem conhecimento dos fatos e o foco está ligado ao contexto da vida real. A utilização do mesmo surge da necessidade de compreender fenômenos sociais, permitindo uma investigação profunda que preserva características holísticas, ou seja, fenômenos que integram sua totalidade e globalidade, como processos organizacionais e administrativos.

O estudo de caso se divide em três fases: a coleta de dados, análise e apresentação dos resultados. Este tipo de método de pesquisa pode ser considerado um dos mais desafiadores, pois pode haver mudanças momentâneas de informações (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005), o passo mais importante é definir as questões da pesquisa para que o estudo seja eficaz, na qual os envolvidos devem ter paciência e tempo para realizar a tarefa e também terem a capacidade de identificar situações nas quais as estratégias da pesquisa são de suma importância.

Para a criação de um estudo de caso, o primeiro passo é a coleta de evidências, que se baseia em seis fontes importantes, sendo elas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Foi realizada uma análise do sistema de informação gerencial, ÚNICO, utilizado na empresa, coletando informações como: fluxo de caixa, curva ABC dos produtos, vendas por período, ranking de vendas e participação na lucratividade da empresa, cadastro dos clientes, entre outros. O segundo objetivo é demonstrar três princípios da coleta de dados: a utilização das fontes evidenciadas, a criação de um banco de dados e posteriormente a manutenção das fontes.

De acordo com Gil (2010), a coleta de dados é realizada mediante entrevistas, observação e análise de documentos. É um processo de longo prazo e complexo, porém é o mais completo de todos os métodos de pesquisa.

Foi utilizada também a pesquisa documental, que segundo Gil (2010), é realizada através de materiais que não possuem um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados perante os objetos de pesquisa. A principal vantagem é que os documentos presentes são ricos em dados, de baixo custo e não é preciso o contato com os participantes da pesquisa.

Na fase de elaboração dos questionários aplicados à gestora e aos clientes, foi definido um universo de amostra para ser estudada, ou seja, definimos o tamanho da amostra de acordo com o tamanho da nossa população.

Junior (2009, pág. 26 e 27), salienta que “população é conjunto de elementos que apresenta uma determinada característica que pretendemos estudar e amostra é um subconjunto de uma população”.

Para que a pesquisa tenha um resultado satisfatório, segundo Junior (2009), baseado no fundamento matemático denominado *teorema central do limite*, o tamanho da amostragem n deve ser em média 30 sujeitos por grupo, referindo-se a seres humanos.

Foram então aplicados 30 questionários com 11 questões fechadas e 2 abertas a clientes escolhidos aleatoriamente com uma média de idade de 38 anos e de ambos os sexos, sendo, nos quais 20 questionários foram feitos por meio de ligação telefônica e 10 por meio de interação no ambiente.

3. RESULTADO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da análise das informações coletadas pelas ferramentas de apoio à decisão, proposta por Chiavenato (2011). Inicialmente será apresentada a empresa onde foi realizado o estudo de caso, logo após será exposto a análise das informações e, por fim, será exibido o plano de ação que norteará o planejamento estratégico da empresa.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1988, com a proposta inicial de ser uma empresa prestadora de serviços, conquistando uma divisão de mercado até então inexplorada. No decorrer de seu desenvolvimento, o Mundo Animal passou por vários momentos diferentes em sua história, foram muitas mudanças. A atual direção assumiu a empresa em 1992, quando estava situada a Avenida Mato Grosso. Em 1996, a loja foi para a Praça Americano do Brasil, 137 quase no coração da cidade. Sempre trabalhando com uma equipe que fica em torno de 6 a 9 colaboradores.

Foi então que em 2007, em uma busca por novas opções, surgiu um imóvel no centro, próximo à loja do Mundo Animal, então com um custo menor e alteração na legislação tributária possibilitaram um novo horizonte para a empresa.

Toda mudança tem suas desvantagens, mas elas estão sendo superadas dia a dia. Em 2009, com o intuito de se tornar mais eficiente e eficaz, a empresa adotou o Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF) para dinamizar seus processos e capacitar o pessoal, a fim de aumentar o faturamento e a lucratividade.

No ano de 2011, houve a nossa última mudança, agora localizada na Rua Doutor Genseric, 270. Passando por uma alteração no quadro de clientes, pois diminuíram os clientes transeuntes, novamente com dificuldade de estacionamento, assim aumentando os compradores por via telefone.

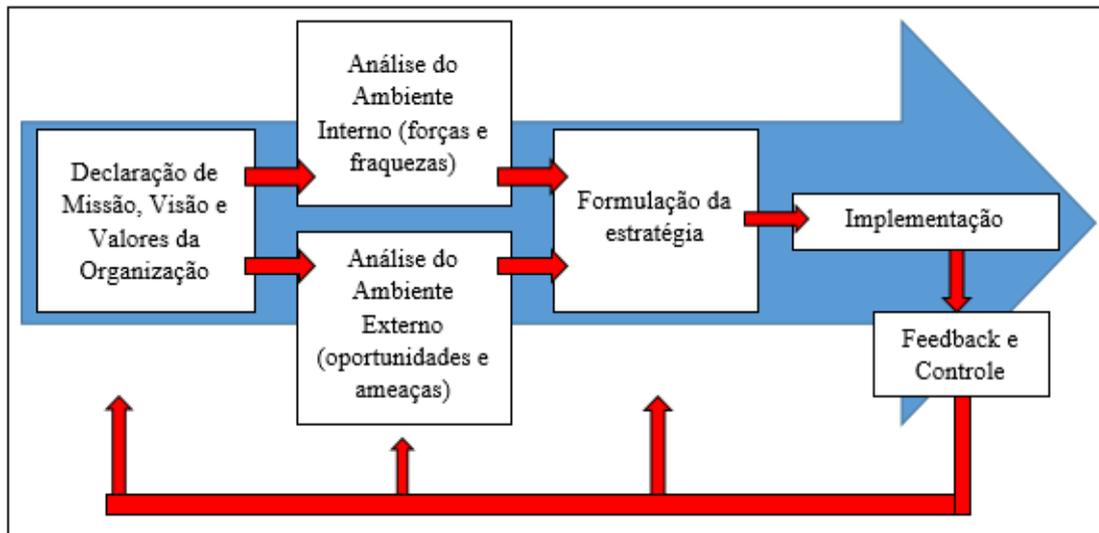
Nos últimos anos, a empresa tem investido na conquista de novos clientes, visando aumentar sua participação no mercado, estabelecendo parcerias com companhias que forneçam além de produtos com qualidade e em tempo hábil, sejam também parceiras no negócio.

O Mundo Animal tem obtido sucesso em seus projetos, tendo como diferencial ser uma empresa de pessoas e produtos que geram confiança, que possuem compromisso e credibilidade para superar as expectativas do mercado.

3.2 PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As ferramentas de apoio à decisão, citadas por Chiavenato (2011), foram utilizadas para coletar informações que serão necessárias para direcionar o planejamento estratégico, definindo a missão, visão, objetivos e valores da organização, posteriormente fazendo a análise dos ambientes para que possa ser formulada a estratégia a ser seguida e a implantação da mesma, e por fim o *feedback* e controle, como nos mostra a Figura 5.

Figura 5: Processos do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2010)

3.2.1 Propósitos Organizacionais

Por se tratar de uma empresa consolidada há anos, a mesma já possui suas diretrizes organizacionais definidas, porém alguns pontos não foram alcançados, assim foram sugeridos novos propósitos para a organização, seguem:

Negócio: Comercialização de animais de estimação e produtos e serviços que proporcionem saúde e bem-estar aos mesmos.

Missão: Proporcionar qualidade de vida aos animais de estimação e seus donos, através de uma relação de confiança, respeito e eficiência.

Visão: Em 2018, ser o pet shop mais completo e eficaz de Anápolis.

Objetivo: Tornar-se cada vez mais eficaz nas suas atividades, para que possa proporcionar o bem-estar aos seus clientes.

Valores: Segurança, ética, honestidade, transparência, respeito ao ser humano e ao meio ambiente, prazer pelo trabalho e tradição.

3.2.2 Análise SWOT

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os dados coletados através dos questionários aplicados à gestora e questionários aplicados aos clientes e também foi utilizado como material de apoio informações de estudo do SEBRAE e da ABINPET a fim de elaborar o diagnóstico da empresa, mostrando os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da organização. Para que se possa potencializar seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos, ficar atento as ameaças que o ambiente externo apresenta e focar nas oportunidades do mercado, para que se possa evitar a entrada em uma zona de desequilíbrio que podendo levar a empresa ao fracasso. Com as informações coletadas foi construída a análise SWOT, como mostra a Figura 3.

Figura 3: Análise SWOT

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Missão, Visão e Valores definidos • Investimento em desenvolvimento gerencial • Cadastramento de clientes • Exigências legais atualizadas • Fidelização dos clientes • Atendimento personalizado • Oferta de novos produtos constantemente • Parcerias para redução de custos • Possui marca própria • Estacionamento gratuito para clientes • Layout atrativo • Ambiente climatizado • Sistema informatizado • Experiência de mercado • Ação pós-venda • Diversificação de produtos • Serviço de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui canal de satisfação dos clientes • POP's desatualizado • Análise de dados restrita ao financeiro • Definição informal das estratégias • Gestão de estoque defasado • Sem acessibilidade para deficientes físicos • <i>Delivery</i> banho e tosa • Médico veterinário 24 horas
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras pets • Troca de tecnologia com os fornecedores • Expansão de mercado • Aplicação da estratégia de marketing • Busca de comodidade pelo consumidor • Busca por parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta carga tributária • Aumento do endividamento do consumidor • Concorrência desleal • Falta de mão de obra qualificada

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na coleta de dados.

A partir dos resultados apresentados acima, observa-se que a empresa possui mais pontos positivos do que negativos no ambiente interno, e mais oportunidades do que ameaças no ambiente externo, porém as ameaças apresentam maior grau de risco, até mesmo porque não dependem só da organização e também servem como alerta para que os gestores possam acentuar os pontos fortes, aproveitando as oportunidades que o mercado oferece, corrigindo os seus pontos fracos e fugindo dos riscos que o meio apresenta.

Por meio do questionário aplicado (anexo B), referente ao atendimento da empresa tivemos um resultado de 84% ótimo e 16% bom, concluindo assim que o atendimento é um ponto forte para organização. Na pergunta sobre o atendimento telefônico podemos perceber que uma parcela dos clientes não utiliza esse meio para a realização de suas compras, porém os que utilizam considera-o como ótimo.

A qualidade dos produtos/serviços prestados com 73% das respostas foi considerada como ótimo, sendo assim um ponto de atração para o seu consumidor, que sempre procura por produtos/serviços que os satisfaçam e para isso a empresa conta com uma variedade ampla e diversificada.

Tratando-se de preços, 44% das respostas o consideram como razoável, ou seja, a empresa não tem preço como foco, e sim a qualidade dos produtos/serviços. Apesar de resultados negativos referente ao preço, as formas de pagamento são bastante flexíveis para os clientes e o resultado da pesquisa nos mostra 100% de satisfação dos consumidores nesse quesito.

Dos clientes que participaram do questionário, 54% não têm acesso a mídia social, alguns não têm conhecimento das redes sociais da empresa e outros não acessam a internet. Analisando os clientes por idade, a média foi de 38 anos, a partir deste resultado conclui-se que o intuito da mídia social para o Mundo Animal é atrair novos clientes para a empresa, pois os clientes cadastrados preferem a compra em loja física.

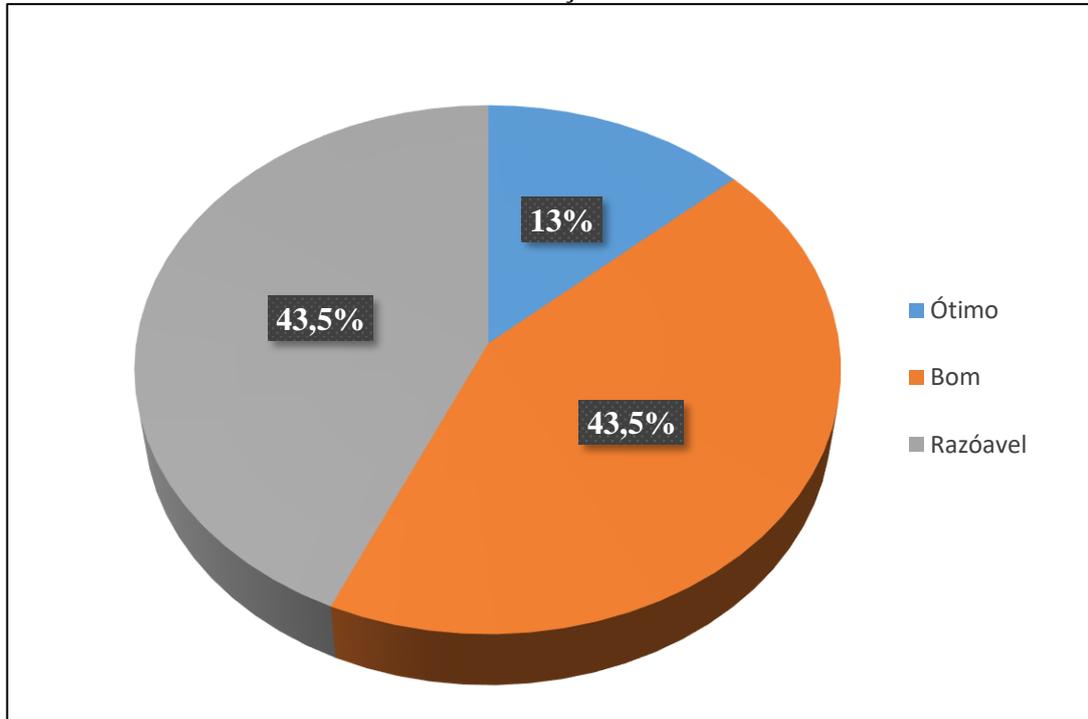
Em duas questões aplicadas aos clientes foram apontadas algumas sugestões e críticas, dentre elas: estender o horário de atendimento, preços mais baixos, troca de perfume banho e tosa, aumentar os descontos, plano de saúde animal, pacotes promocionais, inovações e o aumento dos meios de compras.

3.2.3 Análise setorial de Porter

No questionário aplicado à gestora da empresa, foi perguntada qual a estratégia utilizada no Mundo Animal, e como resposta a gestora apontou a estratégia de diversificação, que segundo Alberton *et.al* (2007) é considerada uma estratégia de desenvolvimento empresarial, e a partir dela, a organização atua com diversos serviços e linhas de produtos, podendo aumentar as vendas e conseqüentemente a lucratividade, porém aumenta a possibilidade de endividamento. A diversificação é caracterizada pela expansão das habilidades da empresa, o que leva a entrada de um novo mix de produtos, que requer uma atenção especial da administração para se manter.

De acordo com resultado da pesquisa feita com os clientes para análise dos preços, foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 1: Análise de Preços feita com os clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Percebe-se que na visão dos clientes os preços não estão satisfatórios, pois 43,5% consideram os preços razoável e apenas 13% os consideram como ótimos. Assim, foi proposto para a empresa uma mudança em sua estratégia passando a ser utilizada a estratégia de liderança de custo que para Chiavenato (2009), essa estratégia trabalha na lógica de que quanto mais barato forem os produtos, maior será sua participação no mercado.

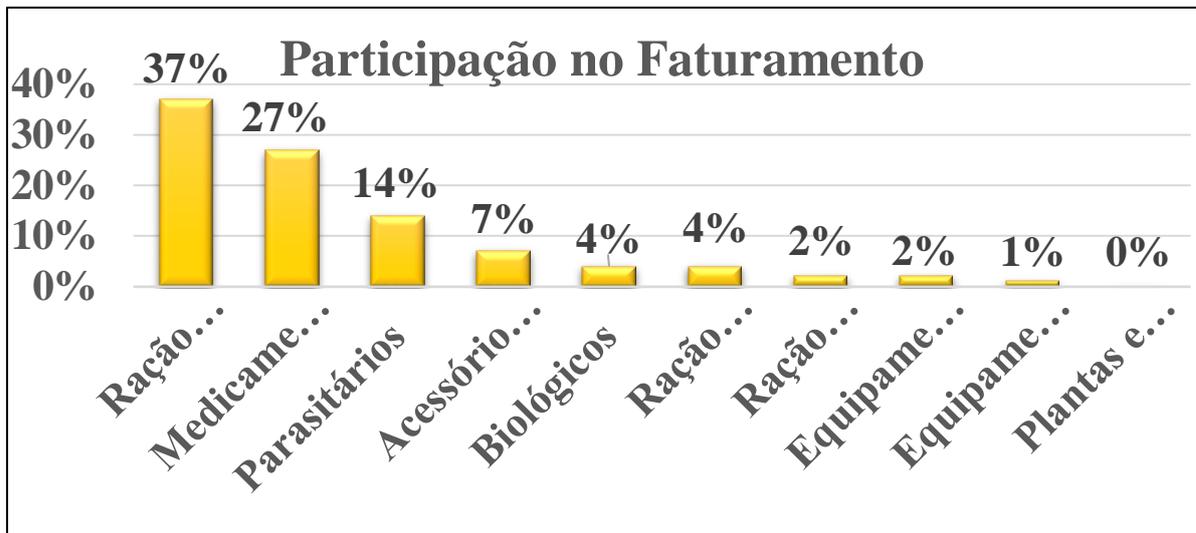
O Pet Center Mundo Animal para se adaptar a este tipo de estratégia deve fazer um investimento pesado de capital em novos produtos, podendo inicialmente ter prejuízos até o produto ter retorno financeiro para a empresa, e também deve minimizar seus custos na área de propaganda, pesquisa e desenvolvimento. A empresa deve manter o foco em ter custos baixos, porém sem deixar a qualidade de lado.

3.2.4 Análise da Matriz BCG

A partir da análise de dados fornecidos pelo sistema de informação gerencial utilizado na empresa, foram feitos cálculos na planilha do Excel demonstrando as porcentagens de participação dos grupos de produtos na receita total da empresa, no período de 01/10/2015 a 30/09/2016. De acordo com os cálculos feitos na planilha do Excel, pode-se observar que as rações para cães são responsáveis por 37% do faturamento anual, os

medicamentos 27%, os parasitários 14%, acessórios para cães e gatos 7%, os biológicos 4%, as rações para gatos 4%, rações para pássaros 2%, equipamentos para aves 2%, equipamentos em geral 1%, plantas e sementes 0%. Com base nestas informações, foi montada a Matriz BCG, como mostra da Figura 4.

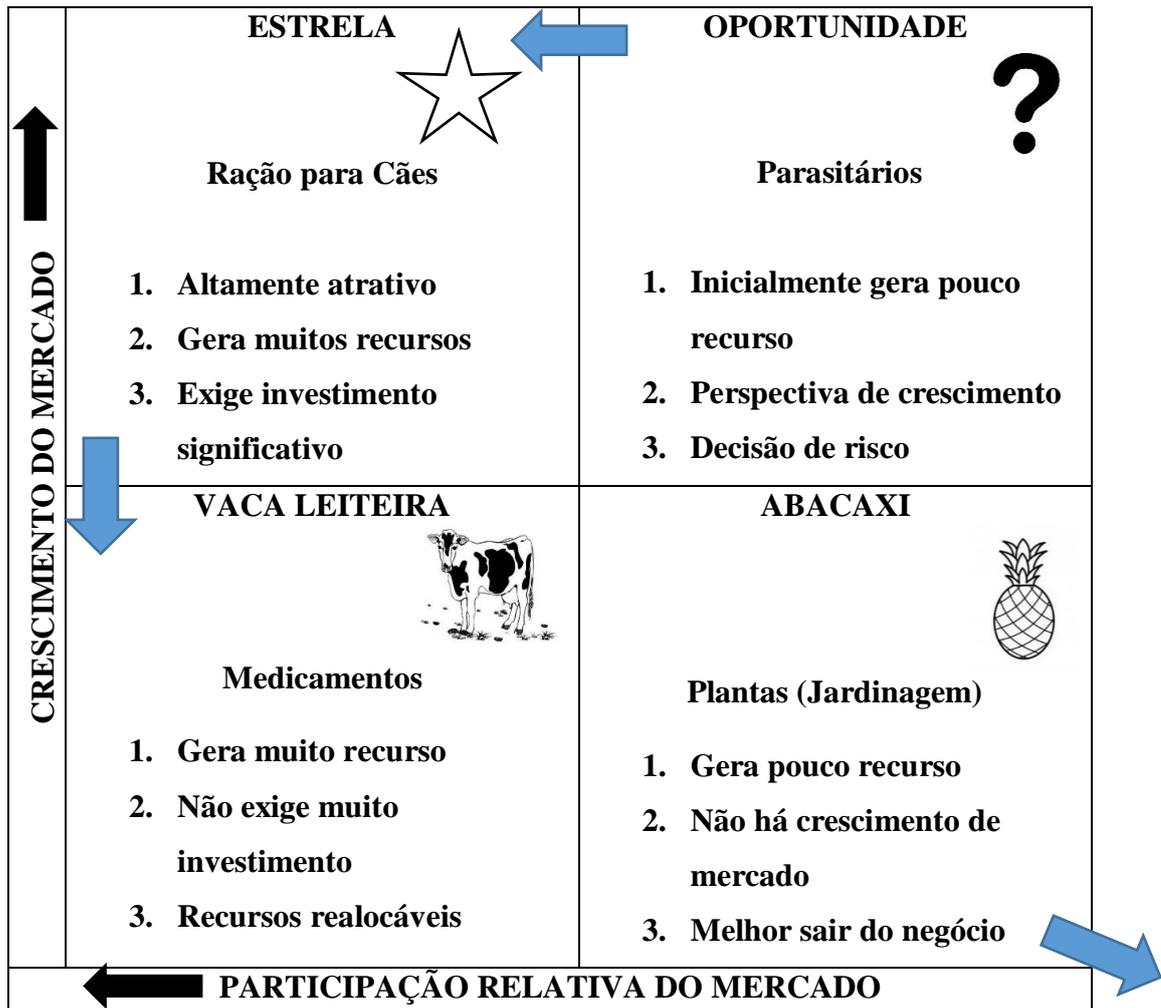
Figura 4: Participação no Faturamento baseado na Matriz BCG



Fonte: Dados coletados no Sistema da Empresa (2016)

A partir da elaboração da matriz BCG, foi possível verificar que o produto oportunidade, parasitários apresenta perspectiva de crescimento no mercado e apesar de ser uma decisão de risco, pode se tornar um produto estrela como também pode completar o ciclo e acabar se tornando um produto abacaxi, assim sendo retirado do negócio.

Figura 5 – Matriz BCG



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

3.3 PLANO DE AÇÃO

Abaixo está o plano de ação proposto para o Mundo Animal que irá nortear as suas ações estratégicas mediante as análises feitas.

Quadro 3: Plano de Ação

O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	POR QUE?	QUANTO?
Identificação de todas as atividades realizadas na empresa, suas etapas, bem como os responsáveis por cada uma.	Ana Paula	02/01/2017 à 06/01/2017	Mundo Animal Rações e Suprimentos LTDA	Analisando os setores e processos da empresa e separando as atividades dos setores analisados.	Porque devem ser elaborados os POP's.	Sem custo adicional
Analisar a situação anterior e realizar levantamento de necessidades para divisão de funções e responsabilidades, priorizando os principais pontos.	Ana Paula	09/01/2017 à 13/01/2017	Mundo Animal Rações e Suprimentos LTDA	Observando as necessidades da empresa e distribuição de atividades.	Porque deve haver melhor controle de distribuição de tarefas.	Sem custo adicional
Definir critérios para o controle periódico do estoque e a frequência.	Ana Paula	16/01/2017 à 20/01/2017	Mundo Animal Rações e Suprimentos LTDA	Acompanhando a entrada e saída de mercadorias no sistema e no espaço físico.	Porque devem ser efetuadas melhores compras e evitar prejuízo.	Sem custo adicional
Contabilizar cada produto do estoque e inserir no sistema.	Keila	23/01/2017 à 27/01/2017	Mundo Animal Rações e Suprimentos LTDA	Realizando balanços periodicamente.	Porque a empresa deve ter um controle de seu estoque.	Custos à Contabilizar
Investir no grupo dos produtos "oportunidade".	Ana Paula	De acordo com as oportunidades de investimento.	Mundo Animal Rações e Suprimentos LTDA	Realizando compras com maior quantidade.	Porque pode se tornar um produto estrela.	Custo à Contabilizar
Retirar o grupo de produtos "abacaxi" do negócio.	Ana Paula	De acordo com as possibilidades do mercado.	Mundo Animal Rações e Suprimentos LTDA	Realizando ofertas de todo estoque.	Porque não há crescimento de mercado e gera pouco lucro.	Sem custo adicional
Fazer negociação com fornecedores no intuito de redução de custos	Ana Paula	Constante	Mundo Animal Rações e Suprimentos LTDA	Conversando com fornecedores e seus superiores.	Porque foi proposto para a empresa a estratégia de custo.	Investimento alto/ varia de acordo com o produto

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi abordado o planejamento estratégico, enfatizando a participação das ferramentas de apoio à decisão como instrumento de ajuda na condução do processo do planejamento estratégico. A partir da aplicação destas ferramentas, foi possível analisar a situação da empresa, bem como levantar as informações de mercado. Após essa análise, foi identificada a estratégia utilizada na empresa e por fim foi apresentado um plano de ação propondo um novo direcionamento estratégico para a organização.

Foi observado a necessidade da análise SWOT para uma boa elaboração e um bom desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, pois com ela verifica-se os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, fazendo que a empresa tenha conhecimento da sua situação atual no mercado, conferindo mais confiança e segurança para lidar com os imprevistos e situações desafiadoras. A análise SWOT possibilita para as empresas a oportunidade de se potencializar seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos, bem como aproveitar as melhorias do mercado.

Com a elaboração da matriz BCG, foi apresentado ao Mundo Animal os seus grupos de produtos “estrela”, “vaca leiteira”, “abacaxi” e o grupo de produtos “oportunidades”. A partir dessa classificação, empresa consegue planejar melhor as suas estratégias de venda, investindo mais nos produtos com maior participação no faturamento e na lucratividade da organização.

A partir do estudo das estratégias genéricas de Porter foi possível verificar por meio dos questionários aplicados aos clientes, que o preço dos produtos do Pet Center Mundo Animal é o ponto que mais desagrade ao cliente, lembrando que dificilmente deixam de comprar na loja, pois a empresa oferece diversas formas de pagamento e também concede descontos altos. Levando em consideração essa característica, propomos a mudança da estratégia de diversificação para a de liderança em custos, assim atraindo novos clientes e os fidelizando.

Apesar das ferramentas de apoio à decisão serem criadas a bastante tempo, sua utilidade se mostra atual. Embora elas tenham sido criadas para ser aplicadas separadamente, a utilização em conjunto delas pode fornecer informações necessárias no processo de planejamento estratégico. Outro fator essencial é que a empresa se posicione adequadamente de acordo com as estratégias genéricas de Porter. Foi possível observar que dentre as

ferramentas de apoio à decisão, a primeira a ser aplicada é a análise SWOT, pois a partir da mesma se obtém diversas informações para nortear as outras matrizes.

Como sugestão de novas pesquisas, pode-se ampliar a utilização de outras ferramentas essenciais para a construção do planejamento estratégico, dentre elas: Matriz McKinsey, Análise das 5 Forças de Porter, Modelo de Lorange e Vancil e Matriz de Petrov.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABINPET – Dados de Mercado – 2016 / <http://abinpet.org.br/site/mercado/>
- AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto 1929 – **Planejamento Estratégico** / Idalberto Chiavenato, Adão Sapiro. – 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto **Administração: teoria, processo e prática** /Idalberto Chiavenato. – 5. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- GIL, Antonio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. – 5ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- HITT, M. A. IRELAND, R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES655.pdf
- http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF
- JÚNIOR, Carlos Alberto Mourão. Questões em bioestatística: o tamanho da amostra. **Revista Interdisciplinar de Estudos Experimentais**, v. 1, n. 1, p. 26-28, 2009.
- KOTLER, Philip, **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, José, **Curso de Administração estratégica: foco no planejamento estratégico** /José Matias-Pereira. – São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru – **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios** / Antonio Cesar Amaru Maximiano, -- 2ª Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.
- PETER, Paul J; CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. – 3. Ed. -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- YIN, Robert k. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. – 3.ed. – Porto Alegre: Booknan, 2005.

Anexo A: Questionário aplicado a Gestora

AMBIENTE INTERNO

1. A empresa dispõe de missão, visão e valores bem definidos?
2. Existe investimento por parte dos dirigentes em desenvolvimento gerencial?
3. A empresa utiliza o cadastramento de clientes?
4. As exigências legais estão atualizadas?
5. A empresa investe em novos produtos?
6. Há alteração no atendimento de acordo com as necessidades do cliente?
7. Há negociações conjuntas em busca de custos menores?
8. A empresa possui marca própria?
9. A empresa possui estacionamento gratuito para os clientes?
10. A empresa possui layout bem definido?
11. A empresa possui sistema de climatização?
12. A empresa possui um sistema gerencial informatizado?
13. A empresa realiza o pós-venda?
14. Há diversificação de produtos?
15. A empresa possui o serviço de entrega?
16. A empresa possui um canal de avaliação de satisfação e/ou reclamação dos clientes?
17. A empresa participa de treinamentos para capacitação dos vendedores frequentemente?
18. A empresa atualiza seus processos operacionais periodicamente?
19. A empresa aplica os POP's integralmente?
20. As metas de despesas e investimentos são conhecidas pelos colaboradores?
21. O planejamento estratégico é atualizado?
22. O planejamento estratégico é formatizado?
23. O estoque físico e sistemático coincide?
24. A empresa tem acessibilidade para deficientes físicos?
25. A empresa utiliza qual estratégia?

AMBIENTE EXTERNO

26. A empresa participa de eventos, programas de divulgação?
27. As cargas tributárias comprometem o bom desempenho da empresa?
28. A taxa de desemprego afeta a empresa?
29. Esse setor está em crescimento no país?
30. Há disputa acirrada por clientes?
31. A empresa tem capital de giro próprio para investir em melhorias?
32. A empresa faz parcerias? (fornecedores, clientes, mídia...)
33. Os fornecedores são os mesmos dos concorrentes?

Anexo B: Questionário aos clientes

Como você avalia o Pet Center Mundo Animal, nos seguintes aspectos:

1 – Atendimento:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

2 – Atendimento telefônico:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

3 – Horário de atendimento da empresa:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

4 – O tempo de espera dos serviços:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

5 – A qualidade dos serviços prestados:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

6 – Produtos utilizados na prestação dos serviços:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

7 – Preço dos produtos/serviços prestados:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

8 – Formas de pagamento disponibilizadas pela empresa:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

9 – As instalações da empresa:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

10 – A comunicação da empresa com o cliente:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

11 – A mídia social da empresa:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo Não Utiliza

12 – Que sugestão você daria para o Pet Center Mundo Animal?

13 – Que críticas você tem ao Pet Center Mundo Animal?
