

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NAS LOJAS CASARÃO VERDE

Mauricio Dutra Ferreira<sup>1</sup>  
Luiz Fernando Hofmeister<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar como o planejamento estratégico auxilia as Lojas Casarão Verde nas suas atividades comerciais, no período de 2018. Sua importância se dá a partir da premissa que o planejamento adequado resulta em aumento do desempenho organizacional. No que se refere a metodologia se trata de um estudo descritivo, quantitativo, com o uso da técnica de entrevista. A amostra constitui-se de 10 questionários respondidos. A análise dos resultados evidenciou que obteve melhorias para a lucratividade, a organização interna e a expansão de filiais futuramente.

**Palavras-chave:** Análise SWOT, Estratégia, Planejamento Estratégico.

## ABSTRACT

The present study aims to investigate how strategic planning helps Lojas Casarão Verde in its commercial activities in the period of 2018. Its importance is given from the premise that adequate planning results in increased organizational performance. As far as the methodology is concerned, this is a descriptive, quantitative study using the interview technique. The sample consisted of 10 questionnaires answered. The analysis of the results showed that it obtained improvements to profitability, internal organization and the expansion of subsidiaries in the future.

**Keywords:** Strategy, Strategic Planning, SWOT Analysis.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto – Santa Cruz do Sul/RS

<sup>2</sup> Prof. do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto – Santa Cruz do Sul/RS

## 1 INTRODUÇÃO

A implementação do planejamento estratégico no comércio varejista está mais voltada ao desenvolvimento de ferramentas de melhorias, é capaz de auxiliar na melhoria e no posicionamento da empresa para que alcance seus objetivos estratégicos.

Para tanto, entre as diversas formas de planejamento disponíveis na literatura está a análise SWOT, responsável por apontar as forças e fraquezas financeiras da organização (ROJO; COUTO, 2010).

Segundo Porter (2004), as cinco forças, organizam-se em uma ferramenta estratégica de estudo ambiental, há de analisar que seu foco está mais direcionado para mercado de indústria, porém devido ao seu caráter que pode empregar em outros mercados, no caso desse trabalho pode-se utilizar no mercado de comércio varejista.

Prado e Leal (2006) salientam que estabelecer uma marca no mercado é o ato de melhorar ações que fazem com que a marca sempre esteja na memória do consumidor, para que ela seja lembrada, quando o cliente for fazer uma compra.

As lojas Casarão Verde iniciaram suas atividades no varejo de vestuário no ano de 1988 com uma sociedade entre o Lauro Mainardi e o irmão de sua esposa, Iboré Trindade. A empresa se estabeleceu na cidade de Sobradinho – RS. Com o passar do tempo e o crescimento do volume de vendas notou-se a necessidade de expansão para outras localidades.

Em 1990 inaugurou sua primeira filial na cidade de Candelária – RS, que a partir de 1993, por motivos pessoais, passou a ter um único proprietário, o Lauro Mainardi, sendo este nome também a razão social da empresa. A loja antes situada na Avenida Pereira Rego mudou-se para a Rua Marechal Deodoro, onde se localiza até hoje. Em 1996 nasceu a primeira filial da loja administrada por Lauro, em Teutônia – RS, sob gerência de Maria Lara Mioto, irmã da esposa de Lauro Mainardi. No ano de 2000, por motivos pessoais, a gerência passou para a filha de Lauro, Janaina Mainardi.

Através da ideia de Lauro Mainardi Jr, filho do proprietário, foi estabelecido a segunda filial, no ano de 2001, na cidade de Santa Cruz do Sul – RS, situada na Rua Marechal Floriano, bairro Centro, que desde sua inauguração está sob gerenciamento de Lauro Mainardi Jr.

Das lojas administradas pela família Mainardi, a loja de Santa Cruz do Sul – RS possuiu o maior número de funcionários, pois é onde se encontra o centro de distribuição e escritórios. A loja tem uma grande estrutura, com espaço para carga e descarga, depósito para separação de mercadorias entre matriz e filiais. Todas as negociações com fornecedores são realizadas lá.

A loja sempre busca satisfazer seus clientes, trazendo constantemente roupas de diversos locais do Brasil, especialmente de São Paulo. Visando conquistar novos mercados, a loja Casarão Verde possui projeto para a abertura de uma terceira filial futuramente.

Em virtude da relevância do tema aplicado na empresa, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os benefícios do planejamento estratégico para a Lojas Casarão Verde? para responder a este questionamento se propõe os seguintes.

Objetivo geral analisar como o planejamento estratégico auxilia as Lojas Casarão Verde nas suas atividades comerciais e, específicos, (I) Identificar como a análise SWOT influência nas melhorias estratégicas da empresa objeto da pesquisa, (II) Identificar como as cinco forças de Porter auxiliam no direcionamento do planejamento estratégico da empresa, (III) analisar como o planejamento estratégico auxilia nas operações, na competitividade e na lucratividade da empresa e (IV) propor melhorias para o planejamento estratégico existente na empresa.

Esta pesquisa justifica-se pela relevância do tema, na qual analisou-se como planejamento estratégico pode auxiliar uma empresa de comércio varejista. Sendo assim destaca-se três ferramentas que podem auxiliar na melhoria da empresa, sendo elas 5 forças de Porter, análise SWOT e posicionamento estratégico. Estas ferramentas implantadas poderão ajudar no crescimento e gerenciamento da organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo apresenta os principais autores de referência no tema assim como os seus conceitos que dão norteamento e sustentação a pesquisa.

Em relação as Estratégias foram adotados livros acadêmicos e também artigos científicos. O capítulo segue com os temas em estratégia, planejamento estratégico, Análise SWOT com GUT e as Cinco Forças de Porter e Artigos – Outros estudos no tema Planejamento Estratégico.

## **2.1 Estratégia**

Conforme Santos (2004), estratégia é uma palavra de origem grega na qual era utilizada para definir a arte dos generais, onde eram nomeados para planejar e fazer a guerra na Grécia antiga.

Neste sentido, a estratégica é de origem militar com propósito de prever o futuro, de determinar parâmetros, aliada ao caminho que se possa alcançar objetivos de ganhar o combate.

A estratégia para que ocorra dentro das empresas é fundamental que as pessoas que façam parte da organização estejam aliadas aos processos, deste presidente até o chão de fábrica, havendo intenso engajamento, conhecimentos, informação, consenso, na qual estejam motivados e comprometidos.

Entretanto, sabendo qual é significado de estratégia, é importante conhecer seu componente como o planejamento estratégico, é primeiro passo para obter estratégia eficiente.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Conforme Cobra (2002), planejar estrategicamente é criar vantagens para que ajude as organizações a ter tomada de decisões, para ter resultado rapidamente diante das oportunidades e ameaças, neste sentido obtendo vantagens competitivas no mercado de atuação. Diante disso, o planejamento estratégico trabalha como uma ferramenta que auxilia um processo de estabelecer um estado futuro almejado e estipular meios satisfatórios de torná-lo realidade.

No planejamento existe uma resistência, apenas para os mais desavisados. O planejamento é uma ferramenta essencial independente dos fatores internos ou externos, econômicos ou sócias da organização. Uma vez que nas empresas bem-sucedidas a conquista se deu em virtude de ações bem encaminhadas ao um fim específico. (SAGIONETTI; FASCINA, 2014).

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico envolve a empresa como um todo, diante do seu ambiente, para que define sistemas como um conjunto de elementos que são interagentes e ao mesmo tempo interdependes, diante disso formam um único elemento em prol de um objetivo.

Planejamento estratégico é uma ferramenta muito eficaz de gestão empresarial, na qual é bastante empregada nas organizações, servindo de suporte ao desenvolvimento, aliada a implementação das estratégias empresárias dentro da organização. (SAGIONETTI e FASCINA, 2014).

Para Oliveira (2003), para desenvolver um planejamento estratégico de qualidade, precisa adotar um modelo de pesquisa, que busque informações que auxiliem o futuro da empresa. Entretanto para planejar estrategicamente deve-se conhecer o presente, diante disso perceber as próprias limitações, e deve trabalhar para que futuro seja melhor. O planejamento é um processo que bem implementado permite, acompanhar as alterações dos meios internos e externos da organização, podendo ainda aproveitar as oportunidades e transformando as ameaças em possibilidade de crescimento.

Uma vez que imprescindível que as organizações comecem a introduzir metodologias de planejamento, na qual se quiserem continuar no mercado. O administrador que não planeja gasta todos seus esforços em solucionar problemas, ele acaba centralizando naquilo que é emergente e não consegue antecipar acontecimentos.

### **2.3 Análise SWOT com GUT e as Cinco Forças de Porter**

Uma Análise SWOT, apresentada na figura 1, é uma ferramenta na qual pode ser utilizada no ambiente interno e externo, como suporte, para a administração de uma organização. É uma ferramenta simples para que possa posicionar ou verificar o posicionamento estratégico da organização no ambiente determinado. (DAYCHOUW, 2013).

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: Kotler e Keller (2012).

A GUT como é chamada é denominação de Gravidade, Urgência e Tendência, é uma ferramenta de suma importância dentro de um planejamento estratégico, pois ela auxilia na formulação de estratégias, sendo um complemento da matriz SWOT. Entretanto a GUT realiza análise do ambiente externo e interno mais completo.

Conforme Mandarinini (2005), a matriz GUT consiste no método de estabelecimento de uma matriz, na qual as escolhas são listadas nas colunas e os critérios nas linhas, diante disso obtém se a avaliação da matriz se cruzando as linhas com as colunas. Para análise do resultado, concilia uma graduação em escala numérica a matriz, variando de 1 a 5, depois da graduação dos cruzamentos, apontando assim, a priorização em função dos totais conquistados

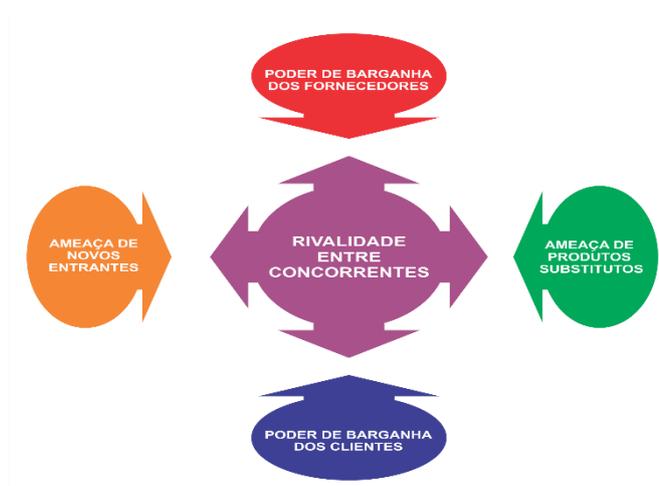
Figura 2 – Matriz GUT

Quadro GUT				
Pontuação	G	U	I	G x U x T
	Gravidade Conseqüências se nada for feito	Urgência Prazo pra tomada de decisão	Tendencia Proporção do problema no futuro	
5	Os prejuizos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato	
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo	
3	Grave	O mais cedo possivel	Vai piorar em médio prazo	
2	Pouco Grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	
1	Sem Gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar	

Fonte: Daychoum (2013).

As Cinco Forças de Porter são um modelo de estratégia que aponta os pontos fortes e fracos de um ambiente de negócio, podendo ser aplicado em qualquer setor de mercado. Porter (2004) salienta que esta estratégia causa efeito sobre a lucratividade da organização, pois, reforça a competitividade.

Figura 3 Cinco Forças de Porter.



Fonte: Autor (2018).

## 2.4 Artigos – Outros estudos no tema Planejamento Estratégico

Conforme o artigo produzido por Machado e Loureiro (2014), estuda o caso de como o planejamento estratégico como ferramenta de gestão: Um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju/CE.

Pode se constatar que no artigo produzido pelo Machado e Loureiro (2014), na qual refere-se que 70% da micro e pequenas empresas no Brasil abertas anualmente no Brasil são fechadas antes de completar cinco anos de existência. Uma vez que o SEBRAE, fez pesquisas para avaliar porque as empresas não completavam esse ciclo de existência e foi relatado que é falta de planejamento estratégico nas empresas do Brasil.

Diante disso, as grandes dificuldades encontradas pelo micro e pequenas empresas e ausência de não usar um planejamento estratégico. Na qual acarreta a essas empresas não possuírem visão, missão, objetivos e metas estabelecidas, diante disso não possui dados técnicos para definição de projetos e planos de ação correntes na organização (MACHADO; LOUREIRO, 2014).

Machado e Loureiro (2014), relata que outro fator determinante é a falta de conhecimentos administrativas por parte dos seus gestores, é o fator mais importante para fechamentos dessas organizações.

Diante disso, com os dados das pesquisas realizadas pelo SEBRAE, observaram que projeto de capacitação voltado para os líderes de microempresas e pequenas realizadas no Brasil, tiveram um êxito excelente, onde relataram que mais de 60% dos participantes do projeto começaram a gerenciar melhor suas empresas, na qual confirma que falta de planejamento procede pela falta de conhecimento.

Entretendo em relação a este fato, o SEBRAE tem feito campanhas na qual divulga a importância do planejamento estratégico nas empresas, na qual é possível observar em estudos, pesquisas e até mesmo relatos de empresários que o planejamento estratégico não costuma ser associado no molde como administram seus negócios (MACHADO; LOUREIRO, 2014).

Neste sentido a pesquisa é classificada como qualitativa, sendo considerada descritiva e exploratória.

Diante disso, observou que o tipo de pesquisas do estudo de caso foi a pesquisa múltipla, onde um estudo é caracterizado por ser uma investigação onde analisa o fato moderno dentro do seu contexto real Yin (2005, p.32). Na qual refere-

se que o estudo do caso necessita uma investigação específica. Uma vez que possuem muitos fatores de interesse baseados em muitas fontes de evidências.

Uma vez que o estudo de caso múltiplo proporciona uma certeza e segurança nos resultados obtidos, pois cruza os dados de cada caso distinto e posterior a visualizações dos resultados obtidos, na qual sejam semelhantes ou diferentes entre si (YIN 2005, P.32).

Aliada ao estudo de caso foram feitas visitas as empresas, na qual foram realizadas entrevistas abertas, uma vez que esta possuiu um roteiro semiestruturado.

O planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial nos dias atuais para sobrevivências das empresas, na qual se torna uma tarefa não muito fácil, diante disso recebe muitas críticas dos gestores.

Diante disso, num ambiente atual onde mercado muda a cada minuto, a ferramenta do planejamento deve ser vista com bons olhos, pois pode auxiliar nas tomadas de decisões de acontecimentos futuros, na qual pode auxiliar a ter uma visão global do mercado que está inserido (MACHADO; LOUREIRO, 2014).

O artigo possibilitou constatar e verificar que alguns métodos e políticas de planejamentos estratégico mais frequentemente utilizadas nas organizações, na qual foi entendido que o início do planejamento estratégico se dá por uma fase diagnósticos e aplicações do conceito.

Para Machado e Loureiro (2014), o planejamento estratégico necessita ser entendido com o planejador das ações dos empresários, ainda que sem planejamento as organizações podem correr riscos de viver à deriva, na qual que os tipos ou técnicas do planejamento podem variar conforme o modelo do seu negócio.

Diante disso, as empresas competem com suas concorrentes, obtém vantagens competitivas em relações as suas concorrentes, com finalidade de desenvolver competências diversas, para que ajude nas antecipações de necessidades dos clientes, neste sentido fortalece a sua sustentabilidade econômica e evitando depender das políticas de ações reativas (PROCÓPIO 2013).

O artigo propõe um estudo das ferramentas disponíveis para ações gerencial, na qual seu direcionamento e voltado para o planejamento e gerenciamento estratégico, diante disso o estudo pretende demonstrar através de ferramentas de gestão, na qual pretende usar o estudo bibliográfico, na qual vai servi de balizador para as ações gerencias (PROCÓPIO 2013).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002), estudo de caso, pode ser definido como o estudo de uma instituição, uma pessoa, unidade social. Tem como objetivo conhecer de forma profunda o porquê e o como de uma definida situação que se julga ser única em vários aspectos, buscando encontrar o que existe neste de mais efetivo e característico.

Ainda segundo o referido autor, o estudo de caso transcorre seguido de um ponto de vista interpretativo, onde busca compreender de que forma é o mundo do ponto de vista dos envolvidos, ou uma expectativa pragmática, que mira simplesmente a apresentação de uma perspectiva globalizada, completa e coerente, e do objeto de estudo pelo ponto de vista do pesquisador

A entrevista ocorreu no mês de abril de 2018 e foram aplicadas 10 questões abertas para os dois gestores da empresa. Foi importante a aplicação e a entrevista sucedeu-se de forma tranquila, onde os gestores relataram a importância do planejamento estratégico nas operações da empresa, na qual a entrevista foi feita pessoalmente, onde durou em média de uma hora com cada gestor.

Em relação as dificuldades na entrevista, pode-se observar que os gestores tem o conhecimento da importância do planejamento estratégico para empresa e seu crescimento, mas como é uma empresa familiar, e não tem uma pessoa diretamente trabalhando com planejamento estratégico, diante disso muitas vezes e deixado em segundo plano, para pode fazer uma outra tarefa qual os gestores acham mais importante no determinado momento.

Para Gil (2010), a pesquisa documental é usada em praticamente em todas as ciências sócias e estabelece um delineamento mais significativo no campo da economia e da história, na qual o delineamento apresenta alguns pontos muito semelhantes com a pesquisa bibliográfica. Uma vez que a documental se aproveita da sorte de documentos, elaborados com finalidade diversas, como comunicação, assentamento e autorização.

A triangulação de dados é considerada um processo básico na pesquisa etnográfica, na qual sua interpretação é mais simples, no entanto o conceito refere-se à utilização de duas ou mais técnicas para apurar se os resultados conseguidos são semelhantes, na qual visa reforçar a validade dos resultados internos (GIL,2010).

#### 4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Respondendo ao problema de pesquisa que consistiu em descobrir como o planejamento estratégico auxilia as Lojas Casarão Verde nas suas atividades comerciais, conforme a observação participante, pode-se constatar que o planejamento estratégico está em atuação na empresa a pelo menos dois anos, na qual trouxe muitos benefícios para as Lojas Casarão Verde.

O Planejamento estratégico trouxe melhorias a empresa, na qual faz parte de todas suas lojas, em Candelária-RS, Santa Cruz do Sul -RS e Teutônia-RS.

O planejamento estratégico teve início nas Lojas Casarão Verde através do programa Q comercio do SEBRAE, na qual avalia as empresas destaques de cada ano, diante disso Casarão Verde nos últimos dois anos foi premiada com prêmio bronze e prata e ao final do ano de 2018 concorrerá ao prêmio ouro.

No entanto nota-se uma dificuldade na organização, como é uma empresa familiar não tem um colaborador diretamente cuidando e puxando seus colegas para alimentar o software do SEBRAE, na qual até é feito, mas não alimentado diariamente, no entanto o planejamento trouxe muitos pontos positivos para empresa, na qual foi realizado um planejamento estratégico anual, na qual todo ano é revisado.

Uma vez que a Matriz SWOT trouxe melhorias constantes a empresa, na qual começaram a analisar os pontos fortes e fracos as ameaças e as oportunidades da empresa, na qual tiveram uma visão geral de como está seu mercado e onde devem atuar para pode se proteger e melhora.

FIGURA 4 Matriz SWOT Lojas Casarão Verde

<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Compras - Negociação Localização física das lojas (Ponto) Marketing Carteira de clientes	Fidelização dos clientes Captação de Clientes Ampliação do negocio Comercio eletrônico
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
Logística Treinamento do Setor Comercial Atendimento Pessoal	Grandes Redes Crise Econômica E-commerce

FONTE: Lojas Casarão Verde (2015)

Na visão da empresa as ameaças que mais vem atrapalhando os negócios, é a instalações das grandes redes no interior, onde buscam mercado novo para crescer suas lojas, na qual possuem preços mais atrativos e condições de pagamento melhores, outra ameaça é o e-commerce, que possuem preços mais agressivos no mercado.

Um ponto forte da empresa é nome por ser uma empresa familiar a mais de 35 anos no mercado de comercio varejista, possui uma carteira de clientes muito grande onde vem trabalhando ela e propondo condições e melhorias para seu cliente, uma novidade esse ano foi lançado do Cartão Completo Casarão Verde, onde cliente possui condições de pagamento e benefícios diferenciados.

As Cinco Forças de Porter, foram feitas para analisar o ambiente competitivo que empresa está enquadrada, no qual analisa o melhor posicionamento da empresa diante dos seus concorrentes, diante disso foi realizada Rivalidade entre os concorrentes, Poder de barganha dos fornecedores, O poder de barganha dos clientes, Ameaça de produtos substitutos e a Ameaça de novos entrantes, na qual auxiliaram a empresa em tomar algumas decisões sobre suas operações.

O Planejamento estratégico é uma ferramenta muito eficaz de gestão empresarial, na qual é bastante empregada nas organizações, servindo de suporte ao desenvolvimento, aliada a implementação das estratégias empresárias dentro da organização. (SAGIONETTI e FASCINA, 2014).

Com base na entrevista feita aos dois gestores da empresa, pode-se observar que, conforme a questão que questionava sobre o que ambos entendem sobre planejamento estratégico, pode averiguar que o gestor 01 respondeu que é uma ferramenta de construção e apoio a tomada de decisão por parte dos responsáveis pela empresa, o direcionamento da empresa.

Em relação a resposta do gestor 02, constatou-se que é um processo através do qual se definem estratégias, objetivos e rumos de uma organização.

Em relação a questão que interrogava sobre o que os gestores consideravam que o planejamento estratégico pode gerar vantagens competitivas para a sua empresa, pode-se observar que, que gestor 01 respondeu que é uma ferramenta que diferencia a empresa, colocando-a num patamar de maior visibilidade diante dos colabores, clientes e uma comunidade envolvida.

Em relação a resposta do gestor 02, este relatou que o planejamento serve para mitigar riscos, antecipar ações e estar preparada para uma contingência, em qualquer dos casos citados ganha-se tempo e dinheiro quando sabemos o que fazer como fazer.

Respondendo ao primeiro objetivo específico que visa identificar como a análise SWOT influencia nas melhorias estratégicas da empresa objeto da pesquisa, conforme a observação participante, averiguou-se que a análise SWOT influencia a empresa nas tomadas de algumas decisões muito importantes.

Uma vez que a análise SWOT se divide em dois ambientes o interno e o externo, na qual o primeiro ambiente se refere a empresa, que conta com suas forças e fraquezas que são internas, já no segundo ambiente que são externos tem as ameaças e oportunidades, que podem estar ligadas ao futuro da empresa

Na visão da diretor das Lojas Casarão Verde, a análise SWOT, foi de suma importância para notar, alguns pontos importantes da organização, um dos pontos mais importantes relatados por ele foi a concorrência das grandes redes nas cidades do interior, na qual fizeram algumas mudanças de layouts, reformas e modernização, para poder atender e valorizar seu cliente, outro ponto relatado foi oportunidade de obter valorizar seu cliente do crediário, criando benefícios e condições de pagamento diferenciados a eles com a criação do cartão completo Casarão Verde.

Na visão de Daychouw (2013), a Matriz SWOT é uma ferramenta simples para que possa posicionar ou verificar o posicionamento estratégico da organização no ambiente determinado.

Com base na entrevista feita aos dois gestores da empresa, pode-se observar que, conforme a questão que visou investigar as dificuldades e oportunidades de melhorias a longo prazo com o planejamento estratégico atual da empresa e que diferencie dos demais concorrentes na cidade, pode se constatar que o gestor 01 respondeu que notaram que muito mais oportunidades de melhorias pelo fato de nos deixar melhor preparados do que a concorrência, por poder criar alternativas e estratégias já analisadas nos casos positivos ou negativos de resultados.

Em relação a resposta do gestor 02 constatou-se que a gestão do tempo é o desafio a ser superado pela equipe para que as ações e projetos sejam realizados normalmente, sem a pressão de um superior. O planejamento estratégico atual da organização permite-nos a visão por unidade de negócio e global, observa a peculiaridade de cada região tornando mais assertivo o negócio, além disso, a

padronização e manualização dos processos prevista no plano atual permitirá a expansão da rede de forma tranquila e fluída. O diferencial perante aos concorrentes está centrado no atendimento de empresa familiar "profissionalizado" pelo planejamento estratégico.

Respondendo ao segundo objetivo específico que visou identificar como as cinco forças de Porter auxiliam no direcionamento do planejamento estratégico da empresa, conforme a observação participante, averiguou-se que as cinco forças de Porter, podem ajuda analisar o ambiente competitivo que empresa está enquadrada, no qual analisa o melhor posicionamento da empresa diante dos seus concorrentes.

Diante disso, ajudaram a empresa tomar decisões sobre alguns temas que não tinha conhecimento, na qual trouxeram melhorias as Lojas Casarão Verde no seu crescimento e aperfeiçoamento do planejamento estratégico, nesses dois anos, na mesma linha tiveram a abordagem dos pontos a serem abordados nas cinco forças de Porter, que são: Rivalidade entre os concorrentes; Poder de barganha dos fornecedores; O poder de barganha dos clientes?; Ameaça de produtos substituto e ameaça de novos entrantes.

As Cinco Forças de Porter é um modelo de estratégia que aponta os pontos fortes e fracos de um ambiente de negócio, podendo ser aplicado em qualquer setor de mercado. Porter salienta que esta estratégia causa efeito sobre a lucratividade da organização, pois, reforça a competitividade (PORTER, 2004).

Com base na entrevista feita aos dois gestores da empresa, pode-se observar que, conforme a questão que visou descobrir como os gestores analisam o atual mercado da praça em que a empresa atua e quais as modificações necessárias no atual planejamento estratégico a fim de melhorar os processos e a competitividade das lojas Casarão Verde, pode averiguar que o gestor 01 respondeu que a Casarão Verde diferencia-se no ramo pelo atendimento, o que nas redes grandes não existe de forma personalizada. Pretendemos nos adaptar mais ainda na personalização do atendimento, apostar na experiência que o cliente quer ter ao comprar.

Em relação a resposta do gestor 02, constatou-se que a empresa atua em três regiões diferentes, com cenários externos distintos, nosso desafio é obter informações de cada mercado e nos processos internos atender as peculiaridades de cada unidade sem comprometer a expectativa do cliente em satisfazer-se com nossos produtos. Entendemos que a otimização das tarefas com o mapeamento dos processos é a principal estratégia para mantermos as Lojas Casarão Verde competitivas.

Respondendo ao terceiro objetivo específico que visou analisar como o planejamento estratégico auxilia nas operações, na competitividade e na lucratividade da empresa, conforme analisado o planejamento estratégico auxilia de várias formas, pois possui ferramentas que auxiliam os gestores a terem essa noção básica, na qual um DRE mensal numa empresa é de suma importância, para que auxilie os gestores a terem noção da sua lucratividade real e que pontos devem ser analisados para poder melhorar.

O planejamento estratégico auxiliou as Lojas Casarão Verde, a se torna uma loja mas competitiva nas praças que atua, na qual fazendo uma análise SWOT notou-se a ameaça das Grande Redes que atuavam só nas capitais vindo para interior, diante disso a empresa teve que modernizar e se tornar mais competitiva para não perde espaço no mercado, uma vez que então uma das medidas, foi lançamento de seu cartão completo na qual trouxe grande crescimento nas vendas no ano de 2018.

Conforme Cobra (2002), planejar estrategicamente é criar vantagens para que ajude as organizações a ter tomada de decisões, para ter resultado rapidamente diante das oportunidades e ameaças, neste sentido obtendo vantagens competitivas no mercado de atuação. Diante disso, o planejamento estratégico trabalha como uma ferramenta que auxilia um processo de estabelecer um estado futuro almejado e estipular meios satisfatórios de torná-lo realidade.

Com base na entrevista feita aos dois gestores da empresa, pode-se observar que, conforme a questão que questionava se os gestores acreditavam que uso do planejamento estratégico pelas empresas varejistas é um diferencial? Por que, pode averiguar que o gestor 01 respondeu com certeza, porque através do planejamento estratégico as empresas têm a possibilidade de analisar-se melhor, e conseqüentemente buscar melhoria constante.

Em relação a resposta do gestor 02, constatou-se, que um planejamento vai diferenciar as empresas e o cliente perceberá, irá refletir em todas as áreas dos negócios e percebido nos indicadores financeiros, porem um planejamento malconduzido e inadequado pode trazer prejuízos a gestão da empresa.

Respondendo ao último objetivo específico que visou propor melhorias para o planejamento estratégico existente na empresa., conforme a observação participante, averiguou-se que o planejamento estratégico trouxe grandes melhorias para empresa, na qual obtiveram resultados relevantes.

Diante disso uma melhoria significativa que ajudaria a empresa no seu planejamento estratégico existente e ter um colaborador coordenando o planejamento, aliado a isso ajudaria a puxar a equipe estratégica da empresa na qual notaria indicadores atrasados e projetos, pois muitas vezes é feito e não é alimentado o software do Qcomércio Programa do SEBRAE.

O planejamento Estratégico muitas vezes fica em segundo plano na empresa, na qual os colaboradores que ajudam no controle têm suas tarefas diárias e muitas vezes não tem tempo para trabalhar e puxar a equipe do grupo estratégico da empresa.

Neste sentido, teria se resultados muitos melhores, na qual um colaborador diariamente trabalhando no planejamento estratégico da empresa, traria muitos benefícios no planejamento estratégico, na qual teria a função de marcar reuniões semanais e uma mensal para debater os temas com os participantes do grupo estratégico da empresa.

Num ambiente atual onde mercado muda a cada minuto, a ferramenta do planejamento deve ser vista com bons olhos, pois pode auxiliar nas tomadas de decisões de acontecimentos futuros, na qual pode auxiliar a ter uma visão global do mercado que está inserido (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Com base na entrevista feita aos dois gestores da empresa, pode-se observar que, conforme a questão que investigava quais as dificuldades atuais em relação a aplicabilidade estratégica da empresa, pode averiguar que o gestor 01 respondeu que a maior dificuldade da aplicação da estratégia reside no fator tempo, os responsáveis pelas ações e projetos não se organizam no tempo para cuidar dos assuntos e acabam deixando a aplicação da estratégia em segundo plano, ou mesmo abandonam-se não há cobrança de um gestor.

Em relação a resposta do gestor 02, constatou-se, que por se tratar de empresa familiar, a aplicabilidade é um tanto mais lenta, o que diminui por vezes a velocidades das ações.

Sugere-se que a empresa, crie um grupo de gestão, na qual alguns colaboradores de nível de importância, possam ajudar os gestores no seu planejamento estratégico, na qual dividiriam as tarefas.

Recomenda-se que algum colaborador fique responsável pelo planejamento estratégico da empresa, na qual ficaria encarregado por marcar as reuniões semanais e as mensais para analisar os dados obtidos com os gestores, na qual traria muitos

benefícios no planejamento estratégico, pois relato que mais notei dos gestores foi falta de tempo para fazer o planejamento na empresa e analisar os resultados, diante disso um colaborador trabalhando somente no planejamento estratégico da empresa traria esses benefícios para as Lojas Casarão Verde.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa apresentou dados relevantes sobre a importância do planejamento estratégico nas Lojas Casarão Verde, com base na pesquisa participante apresentou a aplicação de entrevistas e triangulação de dados.

No primeiro ano de implementação do planejamento estratégico na organização, obtive alguns resultados significativos no qual motivaram a equipe e seus gestores a continuar caminhada na sua organização, onde ganhou prêmio bronze do Qcomércio, programa do SEBRAE sobre planejamento estratégico onde são premiadas as melhores empresas no ano.

Através da entrevista com os responsáveis pela empresa, foi possível verificar que com o planejamento estratégico, obteve-se melhorias significativas para organização, mas também depois de um tempo da implementação houve declínio, um dos motivos os gestores relatam que a falta de tempo, na qual observam, que precisa ter uma liderança tomando frente do planejamento da empresa.

Entretanto, a diretoria da Casarão Verde nota que é de suma importância a continuação do planejamento estratégico na organização para seu aperfeiçoamento e crescimento no mercado varejista da região, na qual vai em busca no final de 2018 do prêmio ouro do Qcomércio, programa da SEBRAE com finalidade de desenvolver planejamento estratégicos nas organizações.

As melhorias propostas devem visar a criação de grupo de gestão na empresa, na qual um se tornara o responsável pelo planejamento estratégico, na qual vai trazer muitos benefícios e melhorias, pois nota-se a falta de tempo de seus gestores para fazer o planejamento estratégico e analisar os dados.

Diante disso o colaborador responsável terá a função de marcar as reuniões semanais e mensais com grupo para analisar os dados e ver como anda as tarefas de cada colaborador que participa do grupo de gestão da empresa, aliado a isso a empresa terá resultados e melhorias relevantes pois terá uma líder em frente seu planejamento estratégico.

## 6 REFERÊNCIAS

DAYCHOUW, M. **40 +10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 5º ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

FASCINA, Marcos Nicácio. a efetividade do planejamento estratégico como fator de competitividade. **Revista Científica da Faculdade Dom Bosco de Cornélio Procópio, Estado do Paraná**, v. 1, n. 1, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LUNA, Roger Augusto et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas na região metropolitana de Fortaleza. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 4, n. Esp., p. 115-126, 2014

MACHADO, Monica Cristina Rovaris; LOUREIRO, Diogo Pedroza. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARACAJU-SE. **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p. 13-27, 2014.

MANDARINI, Marcos. **Segurança Corporativa Estratégica: Fundamentos**. São Paulo: Manoele, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, K.P.L.A.; LEAL, C. A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo - o caso das Sandálias Havaianas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. ENANPAD, 2006, Salvador, Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

ROJO, Cláudio Antonio; DO COUTO, Eder Reli. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **CAP Accounting and Management**, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2010.