

## **Planejamento estratégico para uma empresa revendedora de bicicletas reembaladas**

HENRIQUE DAVANSO MENDONÇA

CELISE RÖDER

### **Resumo**

*O segmento de produção de bicicletas tem apresentado números positivos e otimistas nos últimos dois anos devido à redução do endividamento das famílias, da conscientização da população sobre a influência negativa do uso de veículos poluentes, além de alinhar rapidez, sustentabilidade, saúde e economia para os adeptos do seu uso como meio de transporte. Em meio a este crescimento na utilização de bicicletas surgiu a empresa objeto de estudo nesta pesquisa, cuja localização se dá na cidade de Sabáudia, mas também atuante em Maringá e Região. O empreendimento desempenha sua atividade forma mista no varejo, ou seja, tanto no comércio físico como online. Tem aproximadamente dois anos de existência e sua especialidade é a revenda de bicicletas reembaladas novas e seminovas. Com o intuito de expandir os negócios, consolidar a marca, fortalecer-se perante o mercado consumidor, assim como aperfeiçoar a gestão da instituição, buscou-se elaborar um planejamento estratégico que dê suporte e auxilie a companhia em tomadas de decisões mais assertivas para os próximos dois anos. Fez-se, primeiramente, uma análise do ambiente interno e externo, em seguida obteve-se os norteadores estratégicos responsáveis por guiar a organização no desenvolvimento dos objetivos prescritivos e quantitativos e por fim criou-se um plano de ação com o propósito de tornar prático e factível o alcance dos resultados almejados. A partir do planejamento estratégico observou-se que: a construção de um site e-commerce; a locação de um imóvel na cidade de Maringá; a criação de campanhas publicitárias em redes sociais; e a contratação de um colaborador foram pontos identificados que deverão sustentar e direcionar a empresa para o crescimento almejado.*

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; varejo; bicicletas; estratégias; negócios.

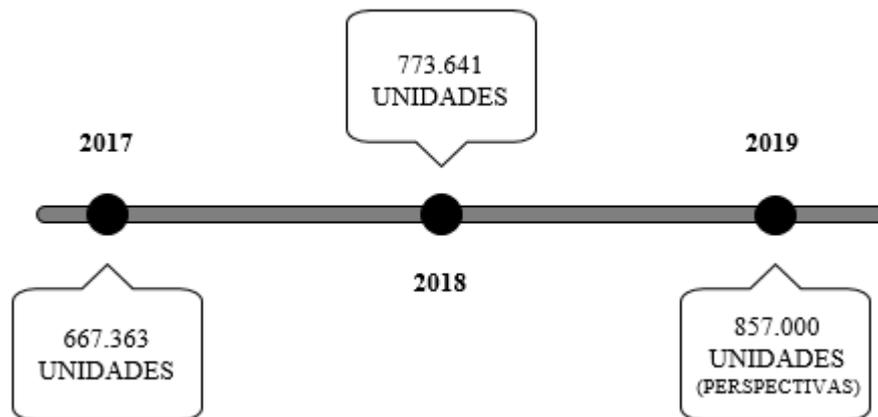
### **1. Introdução**

O período entre 2014 e 2018 foi marcado por uma recessão no mercado de vendas de bicicletas, porém, recentemente, o segmento de produção de bicicletas tem apresentado números positivos e otimistas, isso devido à expansão da mobilidade urbana, maior oferta de produtos e preços mais competitivos (GAZOLA, 2019).

A Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares (ABRACICLO, 2019), relata que no comparativo acumulado houve aumento de 15,9% do ano 2017 para o ano 2018, o que em números representa a produção de

773.641 unidades em 2018 contra 667.363 unidades em 2017. Para o ano de 2019 as perspectivas são de que haja um aumento de 10,8%, o que aproxima a produção de bicicletas a 857.000 unidades, como pode ser observado na Figura 1.

**Figura 1** – Produção de bicicletas no Brasil



Fonte: ABRACICLO, (2019).

Gazola (2019) ainda afirma que este aumento é permitido devido à redução do endividamento das famílias, o que leva a realizar compras planejadas, tendo, ainda, o apoio do varejo na oferta de crédito mais acessível, além da continuidade dos lançamentos de bicicletas de maior valor agregado e implantação de novas medidas da economia.

Além das questões econômicas, a conscientização da população sobre a influência negativa do uso de veículos poluentes como meio de transporte também fortalece cada vez mais o mercado de bicicletas. Pois a utilização deste meio de transporte é uma das saídas para diminuir os engarrafamentos e, conseqüentemente, o estresse e a emissão de gases poluentes, é a adoção de uma prática capaz de alinhar rapidez, sustentabilidade, saúde e economia: o uso da bicicleta como meio de transporte (MELLO, 2013).

Desta forma, para que as pessoas possam ter acesso e a possibilidade de comprar bicicletas para sua utilização no dia a dia, têm-se no varejo o seu principal meio de aquisição. O varejo pode ser descrito, de forma tradicional, como: negócio que vende produtos e serviços para consumidores finais. (ROSENBERG, 1993; LEVY; WEITZ, 1996).

O varejo na atualidade passa por momentos de grandes e constantes transformações, os avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor, impulsionados pelos

novos dispositivos e pela mídia, reforçam estas modificações. Percebe-se que estas tem sido mais intensas com a disseminação da internet, mídias sociais e aparelhos móveis, provendo aos consumidores acesso mais fácil a informações e fontes de compras (BOTELHO; GUISSONI, 2016).

De forma a manter-se competitiva e atuante no mercado varejista, pequenas empresas têm buscado no planejamento estratégico um suporte para direcionar suas estratégias e ações. Silva et al., (2011) afirma que o planejamento estratégico auxilia a empresa de pequeno porte a direcionar o foco no que para ela tem de mais relevante para se destacar. O autor ainda destaca que a inserção do planejamento estratégico afeta diretamente na receita das empresas de pequeno porte, pois quando se consegue implementá-lo, há um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita.

A empresa objeto de estudo nesta pesquisa está localizada na cidade de Sabáudia, e também faz negócios em Maringá e Região. Sua atuação no varejo é mista, ou seja, tanto no comércio físico como vendas online, a especialidade é a revenda de bicicletas reembaladas novas e seminovas. Atualmente a companhia não conta com a venda de bicicletas novas. Oliveira (2018) explica que produtos reembalados são formados por itens que foram devolvidos pelos clientes ou sofreram alguma pequena avaria durante o transporte, assim, esse produto pode apresentar alguma avaria em sua estrutura e já ter passado pela assistência técnica, mas nada muito grave. Em muitos dos casos, a embalagem original pode estar em condições ruins ou mesmo ter sido trocada.

Com o intuito de expandir os negócios, consolidar a marca, fortalecer-se perante o mercado consumidor, assim como aperfeiçoar a gestão da instituição, buscou-se elaborar um planejamento estratégico que dê suporte e auxilie a companhia em tomadas de decisões mais assertivas para os próximos dois anos.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 Varejo**

A história econômica pode-se dividir em três grandes momentos, em que no primeiro período o homem era autossuficiente. Ao passo que no segundo, encontra-se o sistema de escambo onde é realizada a troca de mercadorias, e por final, marcada como o grande período, ocorreu a criação do dinheiro e como resultado, do comércio. O comércio, portanto, encontra-

se no terceiro setor da economia, sustentando o setor primário (agropecuário) e secundário (indústria), através do escoamento de toda a produção (DAUD; RABELLO, 2007).

Logo, conforme afirmado por Blessa (2005) a atividade de comércio é responsável por atender com mercadorias e serviços os desejos dos consumidores. E assim, ele se torna um dos canais de distribuição mais comumente operados para fazer com que os produtos cheguem às mãos dos consumidores (KLEIN; HOPPE, 2007)

Desde o seu surgimento o varejo sofreu grandes transformações, as quais permitiram que esta atividade se adaptasse aos diferentes períodos da economia e acompanhassem o desenvolvimento e evolução do comportamento do consumidor. O setor varejista, mais do que qualquer outro, depende exclusivamente das vendas e do volume de capital que gira nas negociações diárias, sendo um reflexo atualizado da economia do mercado em cada época (MORGADO; GONÇALVES, 1997).

Torna-se importante salientar que, dentre as transformações pelas quais o varejo experimenta, está o rápido e grande crescimento dos varejos sem-loja, principalmente virtuais, tendo em vista que hoje sites de compras são seguros e oferecem comodidade e flexibilidade de local e horário para os consumidores. Além disso, observa-se um maior nível de informação dos consumidores, que prezam mais pela qualidade do produto e atendimento, tornando-se cada vez mais exigentes (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

Após as transformações, o comércio especializou-se e atualmente pode se subdividir em: atacadista (ponte entre a indústria e o varejista), comércio exterior (relacionado às vendas internacionais e de empresas para empresas – business-to-business) e comércio varejista (direcionado exclusivamente ao consumidor final) (DAUD; RABELLO, 2007).

O movimento de transformação no varejo é constante e as tendências do mercado, tanto brasileiro quanto mundial, propõem grandes mudanças, principalmente no que diz respeito ao comportamento do consumidor e às suas exigências com relação ao comércio, que aumentam em ritmo acelerado. A partir destas perspectivas, as empresas devem garantir sua continuidade através de investimentos que sejam capazes de avaliar e antecipar as alterações no comportamento de compra, a fim de estabelecer estratégias voltadas para ações direcionadas e eficazes, onde o planejamento exerce função primordial (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

Schwanke (2008) defende que somente as empresas dotadas de um bom planejamento estratégico poderão se antecipar perante a concorrência nas mudanças bruscas de mercado; e desenvolver estratégias de competição suficientes para garantir o sucesso.

## **2.2 Estratégias**

O mercado sofre com constantes mudanças e transformações, onde o varejo, em especial, é a operação em que as modificações mais refletem e interferem. Logo, para manter as instituições empresariais sempre em uma condição favorável à sua perenidade, elas têm de desenvolver estratégias que permitam se adaptar às variações mercadológicas (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

A formulação estratégica é um dos aspectos mais importantes no processo de elaboração do plano estratégico, pois as estratégias são formuladas com base no objetivo estabelecido e na realidade que é identificada durante as análises da situação, isto é, diagnóstico estratégico (OLIVEIRA, 1987).

Para que seja realizado o planejamento da empresa, Calcagnotto (1995) explica que é necessário que se tenha conhecimento das estratégias da empresa, sabendo: quais as direções alternativas de crescimento que devem ser consideradas; qual é e qual deve ser a missão do negócio da empresa; que nível de investimento é mais adequado; a estratégia da empresa será de retração, manutenção ou de crescimento da empresa.

A estratégia nos negócios tem diversas características específicas. Assim, o processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata, em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia (ALDAY, 2002).

Oliveira (1993) reforça que algumas maneiras de conceituar o termo estratégia são: é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente; é a diretriz e regra formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente; é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar

essas metas; é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los; é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo; é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser; é um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.

Embora as empresas possam se concentrar na execução de uma única estratégia, em um dado momento do tempo, também precisam desenvolver e manter um portfólio de opções estratégicas para o futuro. O desenvolvimento desse portfólio de opções requer investimentos no desenvolvimento de novas capacidades e de aprendizado sobre novos possíveis mercados. Implantando um conjunto de opções estratégicas para o futuro, a empresa poderá se reposicionar mais rápido do que os concorrentes que tiverem concentrado todos os seus investimentos nas abordagens tradicionais. Isso, porém, exige mudanças nos processos estratégicos tradicionais e uma nova maneira de pensar sobre a interação entre planejamento e oportunismo para a definição da estratégia (ALDAY, 2002).

### **2.3 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois permite ao empresário esclarecer quais são os seus objetivos e a partir disto, conseguir determinar as melhores estratégias e ações para alcançá-los. O varejo, por ser uma atividade muito dinâmica, torna este processo de planejar mais complexo, tendo em vista que o mercado está em constante – e rápida – evolução. E em função desta rapidez é que o planejamento estratégico ganha maior importância para viabilizar a continuidade da empresa no mercado (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

O planejamento consiste num processo que estabelece os objetivos, definindo linhas de planos de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução destes objetivos, além de organizar um esforço sistemático comparando a realidade presente às futuras expectativas (LOPES, 1978). Desta forma, é um processo de decisão de o que e como fazer antes mesmo do agir, fazendo com que a decisão futura seja tomada antecipadamente (ACKOFF, 1978).

O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma posição desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Ele deve proporcionar o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais possibilitem uma situação viável de avaliar o efeito no futuro de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que poderão facilitar, no futuro, a tomada de decisões de maneira mais rápida, coerente e eficaz (OLIVEIRA, 1987).

Para que seja feito o planejamento da empresa, é necessário que se tenha conhecimento das estratégias da empresa, sabendo: quais as direções alternativas de crescimento que devem ser consideradas; qual é e qual deve ser a missão do negócio da empresa; que nível de investimento é mais adequado; a estratégia da empresa será de retração, manutenção ou de crescimento (CALCAGNOTTO, 1995).

Estratégia pode ser conceituada, de acordo com Oliveira (1993) como: um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente; a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas; o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo; o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Portanto, com a intenção de formalizar e auxiliar o planejamento nas organizações, surgiu o planejamento estratégico, o qual foi definido e explanado por Calcagnotto (1995) como um processo que conduz a empresa à obtenção de um melhor desempenho, maximizando as oportunidades (estratégias) identificadas no seu ambiente natural atual e principalmente no futuro.

No contexto de uma empresa varejista, o planejamento estratégico é muito eficaz, pois além de possibilitar uma análise interna e externa, apontando tendências e prevendo situações futuras, ele esclarece qual a missão da empresa, determinando objetivos e propósitos consistentes e claros, e desta forma, direcionando todas as forças estratégicas apenas para ações que trarão resultados eficazes de acordo com os objetivos e resultados almejados (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

O planejamento estratégico conforme cita Andrade e Frazão (2011) corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela organização para

situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, a organização tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência, já que o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela organização independentemente de vontade específica de seus executivos.

Serra (2004) salienta que embora existam inúmeros modelos e roteiros de planejamento estratégico, pode-se constatar que de modo geral eles seguem uma trajetória similar, ou seja, as características são comuns a maior parte das metodologias existentes. O maior desafio está em construir um modelo que indique um futuro e seja flexível, para ser alterado de acordo com as condições do ambiente.

O planejamento estratégico, assim, é uma técnica no qual as empresas determinam os seus objetivos, analisam o seu ambiente, suas oportunidades e ameaças, e determinam os caminhos que seguirão para alcançar o que foi estabelecido, já preparadas para situações adversas (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

Oliveira (1987) explica ainda que o planejamento estratégico é tido como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente. Ele se relaciona com os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los, que afetam a empresa.

Planejamento estratégico, portanto, é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Desta forma, ele acaba por ser um processo que agrega maior eficiência à tomada de decisões, auxiliando no alcance das metas estabelecidas em um prazo determinado, onde o seu objetivo principal é desenvolver técnicas administrativas que proporcionem uma situação viável de avaliar as situações futuras em função dos objetivos empresariais, fazendo com que a tomada de decisão, no momento necessário, seja coerente, rápida e eficaz (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

Oliveira (2012) demonstra uma estrutura para a elaboração de um planejamento estratégico, o modelo sugere explorar os seguintes passos:

1. Diagnóstico do ambiente no qual a empresa está inserida (análise do ambiente interno e externo);
2. Definição de norteadores estratégicos (missão, visão e valores);
3. Definição de instrumentos prescritivos e quantitativos (objetivos e metas);
4. Controle e revisão contínua dos objetivos (planos de ação).

Assim, o planejamento estratégico atua em quatro aspectos, conforme Oliveira (2001) explana: o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo; o que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidade e competência; o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e grupais; e o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas. Oliveira (2012) acrescenta que o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo que envolve toda a organização na escolha de seu futuro, e se torna essencial o envolvimento da alta gerência em sua definição e transmissão entre os colaboradores.

### **2.3.1 Diagnóstico do ambiente**

O diagnóstico do ambiente, como explicado por Calcagnotto (1995), é a primeira etapa no desenvolvimento do planejamento estratégico de uma empresa. Corresponde à fase em que se avalia a real e atual situação da empresa, sob a ótica dos fatores internos e externos, simultaneamente. Para fazer este diagnóstico devem ser considerados o ambiente em que a empresa está inserida, avaliando-se todas as possíveis variáveis, oportunidades e ameaças que poderão ser aproveitadas ou que devem ser evitadas. Além disso, a empresa deve conhecer os seus pontos fortes e fracos, para saber as vantagens competitivas que tem.

Certo (1993) considera que a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, presentes e futuros, que possam influenciar no negócio da empresa.

A realização da análise dos fatores externos e internos é uma ferramenta útil para o entendimento da situação global da organização. Essa abordagem tenta equilibrar oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta com os pontos fortes e fracos de uma organização (RIBEIRO et al., 2011).

Desta forma, Chiavenato (2000) ressalta que os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os

pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance. Essa análise interna evolui: análise dos recursos; análise da estrutura organizacional e análise do desempenho da empresa.

Há também pontos neutros que devem ser considerados na análise interna, conforme descrito por Andrade e Frazão (2011) pois, muitas vezes, não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a organização. Como a organização é um sistema, não se pode deixar de considerar qualquer de suas partes, visto que uma ideia é considerar, sempre que necessário, e por um período de tempo determinado, seus pontos neutros. O ponto neutro é uma variável identificada pela organização, mas que, todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

Na literatura há diversos instrumentos e ferramentas que podem ser utilizados em diagnósticos mercadológicos, são eles: a análise SWOT/PFOA, Matriz de Crescimento Mercados-Produtos, o Ciclo de Vida de Produtos, a Matriz Boston Consulting Group (BCG), a Matriz GE/McKinsey, o Modelo Cinco Forças Competitivas de Porter, a Curva de Classificação ABC, o Mapa de Posicionamento de Marcas (SARQUIS et. al., 2018). Neste presente trabalho dar-se-á foco na Análise SWOT, cuja ferramenta será explorada para elaborar o diagnóstico da empresa.

Fernandes (2012) reforça que a matriz SWOT se popularizou pela forma simples de dispor os fatores oriundos do pensamento estratégico, pela capacidade de demonstrar aos executivos a posição da organização frente ao cenário escolhido e de permitir melhor análise do diagnóstico empresarial. A percepção de que para elaborar uma boa estratégia requer muito conhecimento e compreensão do negócio, dos ambientes interno e externo em que a organização está inserida, é motivo suficiente para o uso da matriz SWOT.

A expressão SWOT é a abreviação em inglês das palavras: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*; essa matriz é também conhecida em português como PFOA – potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças. Potencialidades referem-se aos pontos fortes da organização, aquilo que a empresa se destaca perante a concorrência. Fraquezas (ou vulnerabilidades) representam os pontos fracos da empresa, suas deficiências em relação aos concorrentes. Oportunidades são situações favoráveis do mercado e que a organização pode aproveitar para obter crescimento e alcançar seus objetivos. Já as ameaças são dificuldades de

mercado que afetam negativamente o crescimento da empresa ou no alcance dos objetivos (PIZZINATTO; SILVA, 2009).

### **2.3.1.1 Análise do ambiente interno – Pontos fortes e pontos fracos**

Os pontos fortes tornam-se indispensáveis para analisar e averiguar quais são as forças internas que impulsionam a empresa para o alcance dos seus objetivos, ao passo que os pontos fracos mostram quais características mais frágeis da empresa e onde deve ser melhor desenvolvida (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

De acordo com Calcagnotto (1995) um ponto forte é um recurso, qualificação ou outra vantagem em relação aos concorrentes e às necessidades dos mercados que uma empresa atende ou pretende atender. É uma competência significativa que dá à empresa uma vantagem comparativa no mercado. Já o ponto fraco é uma limitação nos recursos, qualificações e capacitações que impedem seriamente o desempenho eficaz.

Uma força, portanto, pode envolver a qualificação da força de trabalho, o nível de gestão, a qualidade dos procedimentos, o portfólio de produtos, a qualidade dos produtos, a estrutura organizacional, a produção científica, a pesquisa aplicada, o desenvolvimento de fornecedores, a carteira de clientes, a base financeira, o acesso ao crédito, a atualização tecnológica, entre outros. Não há limitação para encontrar uma força para a organização, desde que seja distintiva e que tenha potencial para influenciar no negócio. Logo, pode ser entendida como uma condição interna, atual ou potencial, capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o desempenho da organização. Enquanto que uma fraqueza pode ser percebida segundo a mesma envoltória da força, bastando observar, nesse caso, sob uma ótica inversa, e que possui capacidade para dificultar de forma considerável o desempenho organizacional (FERNANDES, 2012).

### **2.3.1.2 Análise ambiente externo – Oportunidades e Ameaças**

O diagnóstico do ambiente externo, assim como abordado por Correia, Santos e Sete (2010) envolve a coleta de dados e informações sobre comportamentos e tendências de concorrentes, economia, tecnologia, demografia, sociocultural e político-legal, e posterior a identificação das principais oportunidades e ameaças de mercado na percepção do gestor.

As empresas estão sujeitas a um ambiente externo, constituído por fatores macro e micro ambientais, os quais apresentam oportunidades e ameaças, que são incontroláveis e afetam

direta ou indiretamente a organização. As informações relacionadas a estes fatores precisam ser coletadas na medida e qualidade adequada, de forma que os gestores possam ser capazes de criar estratégias mais alinhadas com o contexto organizacional e tomar decisões mais sólidas, essas informações precisam ser analisadas com frequência, uma vez que estes fatores sofrem modificações constantes (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Logo, as oportunidades de mercado são tidas como os cenários favoráveis do ambiente externo que melhoram a posição competitiva e auxiliam para o atingimento de objetivos da organização; enquanto que, as ameaças de mercado são as situações desfavoráveis do ambiente externo que geram algum perigo, problema ou dificuldade para a posição competitiva da organização ou para o atingimento dos objetivos (SARQUIS et. al., 2018).

Portanto, as oportunidades do mercado são situações que podem ser aproveitadas pela empresa para aumentar sua participação de mercado, seus lucros, suas vendas. Já as ameaças correspondem a tendências ambientais que podem comprometer o desenvolvimento da empresa (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010). Após fazer uma análise interna e externa da empresa, parte-se então para a determinação de seus norteadores estratégicos.

### **2.3.2 Norteadores Estratégicos**

De acordo com Kotler (2008), uma declaração de missão é uma declaração do propósito da organização – o que ela quer realizar em um ambiente maior. Uma declaração de missão clara age como uma mão invisível que orienta as pessoas de uma organização. A missão de uma empresa corresponde à razão e motivo pelo qual a empresa existe, sua razão de existir. Nesta etapa, determina-se também qual é o posicionamento da empresa frente ao mercado, aos concorrentes e a si mesma e os objetivos detalhados para cada nível da administração (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

Tavares (2008) também reitera e afirma que missão é a dimensão do negócio concretizando-se nas ações diariamente praticadas pelos colaboradores das empresas. E representa, em vista disso, na razão da empresa existir e na definição do seu espaço de atuação. Drucker (1984), acrescenta que somente com uma definição clara de missão, uma empresa pode estabelecer objetivos claros e realistas. Ao passo que para Oliveira (2012) missão é a razão de ser da empresa, buscando determinar o negócio da organização e quais os tipos de atividades a organização deverá se concentrar para atingir sua visão.

A visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração da empresa para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para que tal objetivo seja atingido. A declaração de visão para que seja eficaz deve atender a três critérios: (1) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa; (2) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os stakeholders e (3) deve ser factível, ou seja, implementável (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Tavares (2008) complementa que para a elaboração da visão da organização deve-se considerar ao menos cinco fatores: a habilidade em concentrar e aplicar de modo criativo o aprendizado sobre o mercado e a área de atuação; a presença na mente dos consumidores através da marca; a capacidade de administrar parcerias; o desenvolvimento e manutenção de competências; habilidade em explorar o capital humano, como estrutura aos fatores anteriores.

Já os valores representam as virtudes e qualidades da organização que as quais encontram-se diretamente ligados à cultura organizacional e aos resultados da empresa. (COSTA, 2007). Constatou-se, por Trento e Girardi (2008) que valores refletem as características, virtudes e qualidades da empresa, as quais podem ser avaliadas. São atributos muito importantes para a empresa, ou seja, devem ser conservadas e encorajadas.

De forma geral, estas qualidades e características tornam-se de grande valia para a instituição e devem ser preservados e também estimuladas pelas lideranças, de forma a assegurar uma influência positiva nos objetivos da empresa (SALDANHA, 2016).

### **2.3.3 Objetivos prescritivos e quantitativos**

Os objetivos e metas são dois ingredientes utilizados para estabelecer as diretrizes de um planejamento estratégico (CALCAGNOTTO, 1995). Oliveira (1987) define objetivo como um alvo ou ponto quantificado que se pretende atingir, através de um esforço extra, esforço este que pode ser entendido como um plano estratégico. O autor Richers (1994) salienta que os objetivos são importantes à sobrevivência da organização, uma vez que asseguram um mínimo de unidade de ação ao seu corpo administrativo, indicam para onde se quer que a empresa vá e qual será a direção.

Ao passo que as metas são tidas segundo Calcagnotto (1995) como declarações específicas e relacionam-se a períodos exclusivos. As metas são declaradas em termos de fatos

e as medidas quantitativas usadas são absolutas, entende-se, portanto, que as metas são de curto prazo e envolvem um compromisso específico com os recursos.

De forma geral, Vasconcelos (1985) argumenta sobre as metas como sendo fragmentos do objetivo, pois permitem uma melhor distribuição de tarefas e um melhor acompanhamento dos resultados. Uma vez estabelecidos os objetivos e as metas parte-se para a próxima etapa do planejamento estratégico, o qual consiste na elaboração dos planos de ação.

### 2.3.4 Plano de ação

Para traçar o plano de ação, têm-se a ferramenta 5W2H, a qual Polacinski (2013) explica que a utilização deste recurso consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, opera também como um mapeamento destas respectivas atividades, cujo objetivo principal é responder a sete questões e organizá-las.

De acordo com o SEBRAE (2008), a ferramenta 5W2H é prática e permite, a qualquer momento, identificar as rotinas mais importantes de um processo, projeto ou até mesmo de uma unidade de produção. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções, como pode ser observado na Figura 2.

**Figura 2** – Metodologia 5W 2H

Método do 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada essa ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: SEBRAE, 2008.

A ferramenta da qualidade 5W2H pode ser utilizada em três etapas na solução de problemas, conforme SEBRAE (2008), são elas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo.

Nakagawa (2014) complementa também o significado das siglas da ferramenta e afirma que: *what?* Significa uma ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado; *why?* Caracteriza-se pela justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado; *who?* Define quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado; *where?* Configura a informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado; *when?* Vem ser o cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos; *how?* Deve explicar como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos; e *how much?* Representa a limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito.

### **2.3.5 Gráfico de Pareto**

O Gráfico de Pareto segundo a definição de Trivellato (2010), consiste em ordenar as frequências das ocorrências de uma determinada característica a ser medida, em um gráfico de barras, do maior para a menor, o que permite a priorização dos problemas e/ou situações que se pretendem mensurar. Conseqüentemente, torna-se mais fácil a priorização de medidas, visto que, ele dispõe as informações de uma forma mais clara e visual no gráfico.

Desta forma, ao se fazer uso desta ferramenta, é possível indicar quais os parâmetros e interações têm influências significativas sobre cada variável considerada, e assim, torna-se visível a relação ação/benefício, ou seja, priorizar a ação que trará o melhor resultado (BARBOSA, 2009).

Barbosa (2011) corrobora com a metodologia e declara que como a ferramenta se utiliza de fatos e dados, ela permite priorizar projetos, e assim, permite estipular metas concretas e mais fáceis de atingir.

O Gráfico de Pareto, no entanto, é utilizado para definir e analisar causas de um determinado problema ao qual precisa ser resolvido. Constituído por barras verticais, constitui

uma ordem de prioridade para que melhorias sejam tomadas. Considera-se, deste modo, que 80% dos problemas são proporcionados por 20% das causas (SILVA, 2016).

Contextualizando com o caso do presente trabalho, optou-se por utilizar o Diagrama de Pareto para identificar e classificar as cidades de maior relevância para a empresa, em relação ao número de vendas.

### **3. Metodologia**

Este artigo apresenta-se como uma pesquisa de natureza aplicada, como explanado por Gerhardt e Silveira (2009) busca-se gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, e que envolve verdades e interesses locais.

Pode-se afirmar também que o presente trabalho exprime características qualitativas, uma vez que tem como objetivo produzir informações aprofundadas e ilustrativas, seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991).

De acordo com Gil (2007), o objetivo deste trabalho é de carácter exploratório, dado que este tipo de pesquisa tem o intuito de proporcionar uma maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

O presente trabalho também contou com levantamentos em fontes secundárias, tais como bibliografias específicas, bem como levantamento em fontes primárias – pesquisa de campo, com a realização de entrevistas (MALHORTA, 2001).

Utilizou-se também uma das ferramentas da qualidade: o gráfico de Pareto, por meio do qual analisou-se o histórico de vendas da empresa de acordo com as cidades cujas bicicletas foram vendidas. Conforme o conceito de Werkema (2006), o gráfico de Pareto dispõe a informação de forma a permitir a concentração dos esforços para melhoria nas áreas onde os maiores ganhos podem ser obtidos. O que permite que seja possível identificar qual cidade gera o maior volume de vendas e lucratividade para a empresa.

Com o intuito de mostrar e evidenciar as bicicletas já comercializadas pela empresa durante seu período de atuação no mercado, utilizou-se o Gráfico em Setores. Nele é possível identificar, em percentuais, as bicicletas vendidas de acordo com o tamanho do aro (12, 16, 20, 24, 26 e 29).

Para a elaboração do planejamento estratégico da empresa, o modelo utilizado como apoio e suporte será o proposto por Oliveira (2012), o qual apresenta cinco macro etapas: diagnóstico ambiental; definição de norteadores estratégicos; definição de objetivos prescritivos e quantitativos; definição de ações a serem tomadas; controle e revisão dos objetivos.

Vale salientar que o planejamento estratégico foi elaborado para um período de dois anos, visto que a empresa possui pouco tempo de mercado e pode sofrer mudanças significativas em sua forma de trabalho, assim como transformações frequentes podem ocorrer no mercado varejista devido ao avanço das tecnologias e à dinâmica inerente ao próprio mercado, o que interfere diretamente nas formas de comercialização futuras.

O diagnóstico de ambiente deu-se por meio da utilização da Matriz SWOT, onde fez-se a análise do ambiente interno e externo da empresa. Em seguida, estruturou-se os norteadores estratégicos os quais são compostos pela missão, visão e valores da empresa. Estes foram arquitetados de acordo com a cultura já existente da empresa e o que se espera dela no futuro. Após, definiu-se os objetivos e metas da empresa, os quais foram elaborados e alinhados de acordo com as etapas de diagnóstico e os norteadores estratégicos. Por fim, fez-se um plano de ação com o propósito de colocar em prática e cumprir as metas e objetivos da empresa.

## **4. Cenário atual da empresa**

### **4.1 Histórico**

A empresa revendedora de bicicletas reembaladas novas e seminovas surgiu de uma oportunidade durante o ano de 2018 em parceria firmada com uma indústria de bicicletas da Região de Maringá. Na época a indústria produzia em média de 400 a 500 bicicletas diariamente, dos mais variados modelos e tamanhos.

Dentre as bicicletas produzidas e vendidas pela empresa, algumas unidades eram e ainda são devolvidas para a mesma devido a problemas tais como: mal funcionamento da bicicleta e/ou alguma peça durante o período de garantia, peças que foram danificadas durante o transporte até o cliente, riscos no quadro, entre outras pequenas avarias e danos aos quais o produto sofreu no transporte até entrega ao cliente ou no uso diário e estava em período de garantia.

Dentre as bicicletas que apresentam defeitos e/ou avarias, há bicicletas nunca usadas, algumas usadas poucas vezes e outras com uso bastante evidente. As bicicletas avariadas não são descartadas pela empresa, mas sim comercializadas posteriormente, em lote fechado, na maioria das vezes para o estado do Mato Grosso e algumas vezes para o Paraná.

Diante da situação viu-se a oportunidade de negociar diretamente com a indústria tais bicicletas avariadas, as quais são vendidas na situação que retornam à indústria, sem nenhum reparo prévio, isto é, a indústria revende a bicicleta avariada sem nenhuma manutenção prévia, ficando sob responsabilidade exclusiva da pessoa que compra este lote o devido conserto dos possíveis problemas.

As bicicletas avariadas, então, são compradas em lote fechado diretamente da indústria, sem distinção de tamanhos, cores, tipos de avarias ou problemas. A quantidade de bicicletas que compõem o lote varia de 80 a 120 unidades, dos mais variados modelos. Os lotes são liberados e disponibilizados a venda geralmente a cada três ou quatro meses.

#### **4.2 Modo de operação**

As bicicletas uma vez negociadas, são levadas pelo fabricante até a cidade de Sabáudia e ficam estocadas em um galpão, neste, são alocadas de acordo com a gravidade do problema assim como a condição de uso em que se encontram. Desta forma, é realizada uma breve vistoria no momento do recebimento para verificar a condição da bicicleta, as que se encontram em condições mais graves cujo reparo necessite de um maior custo são alocadas no fim do galpão, ou seja, mais distantes da porta de entrada, logo, as com problemas menos graves são deixadas no início do galpão.

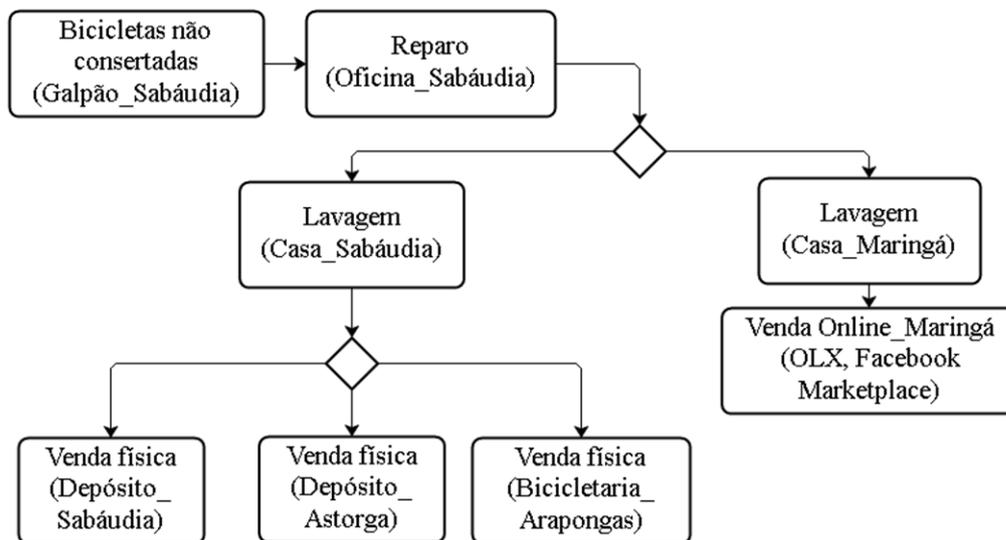
Este manejo é realizado com intuito de reduzir o custo inicial de reparo e prover capital com a comercialização das bicicletas mais novas e/ou com menos problemas, para o conserto das demais, o que permite à empresa custo inicial de reparo baixo e reduzida descapitalização. Esta disposição das mercadorias também foi pensada de forma a reduzir o fluxo de movimentação dentro do estabelecimento.

Posteriormente as bicicletas são separadas em lote de 5 a 8 unidades e são encaminhadas para o reparo e manutenção. O reparo e manutenção ocorre na cidade de Sabáudia, o local do reparo fica em torno de 500 metros do galpão de armazenagem das bicicletas. O transporte é realizado pelo veículo do proprietário.

O serviço de reparo e manutenção é repassado a uma empresa especializada, esta, por sua vez, é responsável apenas pela mão de obra. As peças para o conserto das bicicletas são compradas pela empresa em estudo diretamente de fornecedores especializados na cidade de Maringá, o que permite redução de custos com a compra de peças de terceiros.

As bicicletas ficam no reparo durante um período de sete dias, aproximadamente, após este intervalo de tempo outras bicicletas são levadas para manutenção e as que já estão prontas e com a devida reparação realizada são coletadas, lavadas pelo proprietário da empresa e ficam prontas para serem comercializadas. Na Figura 3 expõe-se a operação de logística da empresa.

**Figura 3** – Diagrama resumido da logística da empresa



**Fonte:** Próprio autor (2020).

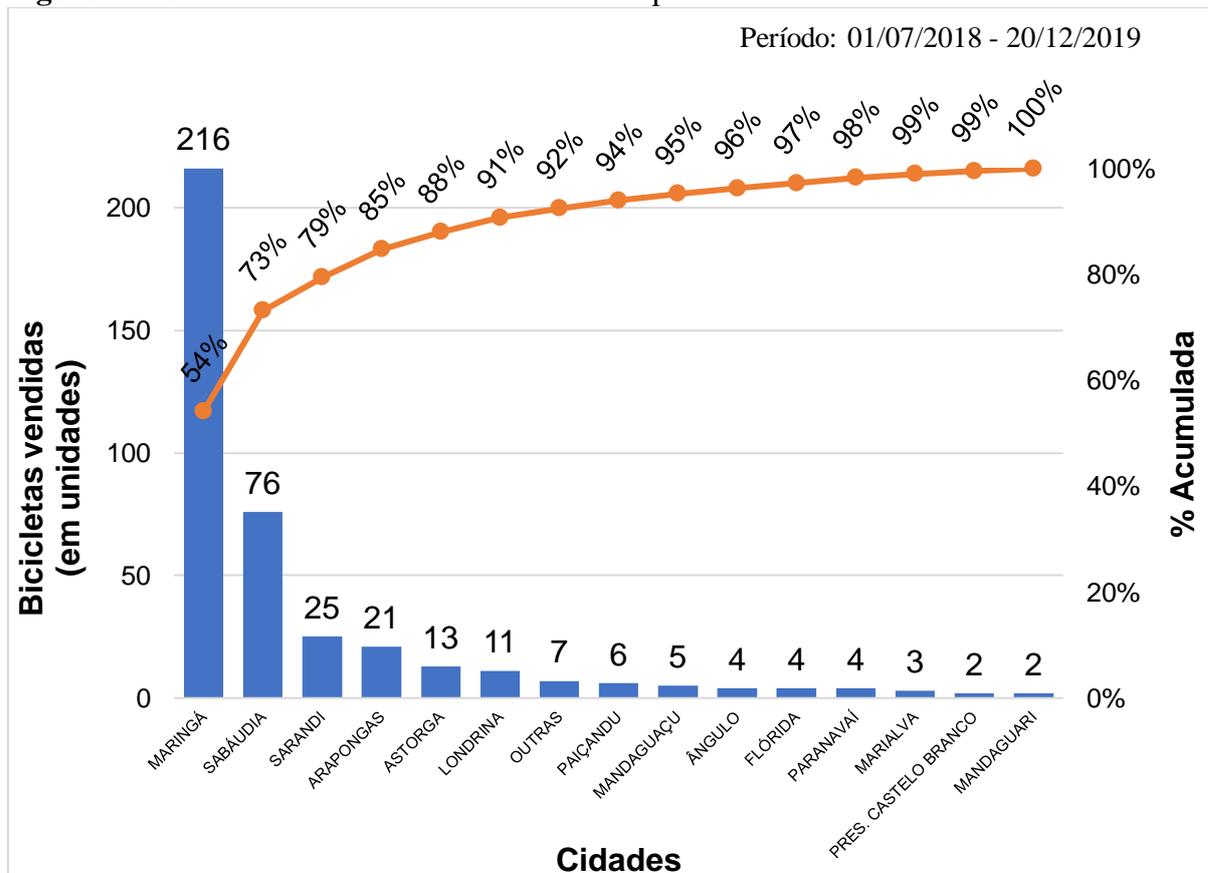
Têm-se, portanto, a seguinte logística: bicicletas não consertadas (armazenadas em galpão); seguem para o reparo (oficina técnica especializada); após o conserto são lavadas (na casa do proprietário em Sabáudia ou Maringá), algumas destas permanecem em Sabáudia, outras são levadas para as cidades de Astorga, Arapongas ou Maringá. A distribuição das bicicletas prontas para comercialização é realizada de acordo com a demanda do local de venda. O transporte desde a retirada do galpão para a oficina até a distribuição nos pontos de venda é realizado pelo proprietário com a utilização de uma picape, cuja capacidade de carga está entre 5 a 8 bicicletas por vez – a depender do tamanho e modelo transportado.

### 4.3 Mercados atendidos

As bicicletas são comercializadas em quatro cidades de formas distintas: Sabáudia e Astorga (depósito de material de construção, compondo o showroom da loja); Arapongas (bicicletaria, compondo o showroom da loja) e Maringá (plataformas digitais – OLX e Facebook Marketplace, deixadas na casa do proprietário da empresa – os clientes negociam via internet, caso queiram efetivar a compra vão até a casa do proprietário ou a bicicleta é levada até o cliente).

Há casos pontuais em que o cliente visualiza o produto nas plataformas de vendas digitais, citadas anteriormente, efetua o pagamento pela plataforma de vendas do Mercado Livre e a bicicleta é encaminhada a este cliente por transportadora conveniada. Na Figura 4, a seguir, é possível notar quais são as cidades cujas bicicletas são comercializadas, assim como as respectivas quantidades.

**Figura 4** – Gráfico de Pareto: bicicletas vendidas por cidade



Fonte: Próprio autor (2020).

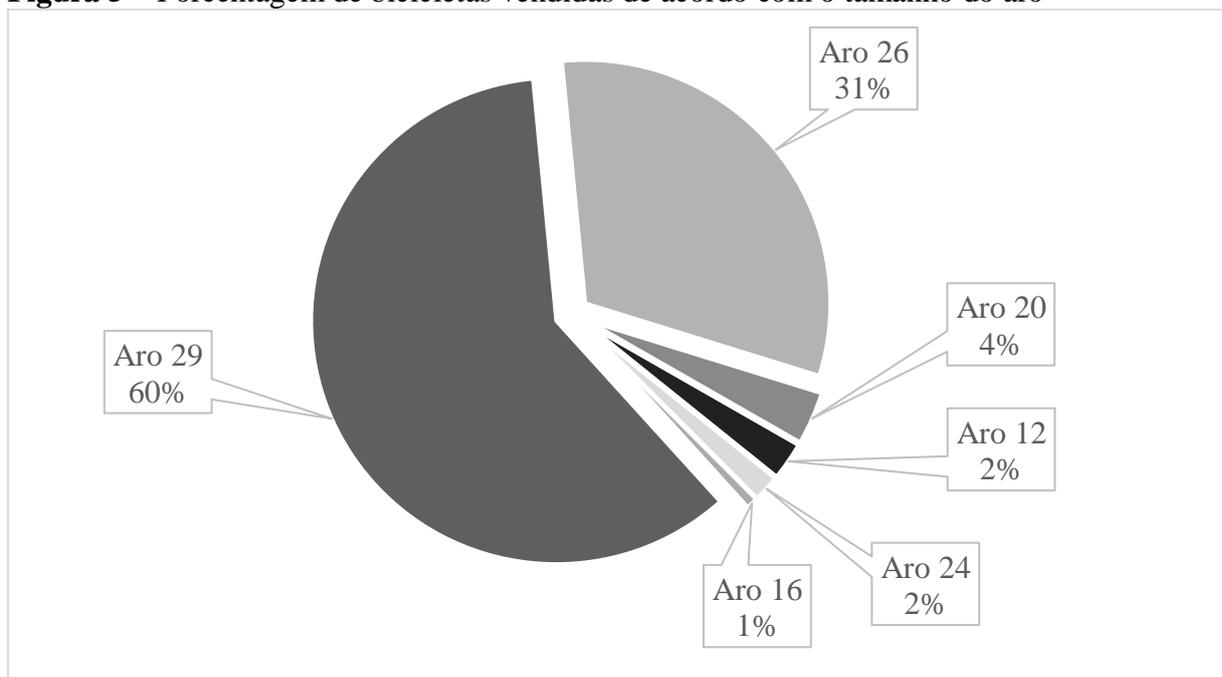
É possível observar, na Figura 4 que as cidades com maior expressividade em vendas são Maringá e Sabáudia, as quais correspondem a 54 e 19% das vendas, respectivamente, equivalendo a 73% das vendas. Seguido de Sarandi e Arapongas com 6% das vendas cada. As demais cidades somam juntas apenas 15% das vendas.

#### 4.4 Produtos

As bicicletas vendidas variam desde tamanhos infanto-juvenis (aro 12, 16, 20 e 24) a adultos (26 e 29), com diferentes velocidades, isto é, quantidades de marchas (18, 21 e 24), quadros em ferro ou alumínio, de freios v-break (nylon) ou à disco (mecânico ou hidráulico).

Para melhor visualização da quantidade de bicicletas vendidas pela empresa, apurou-se durante o período de 01/07/2018 a 20/12/2019 as unidades vendidas, observou-se também que ao final deste período não haviam bicicletas disponíveis para venda em estoque e a empresa estava para receber um novo lote de bicicletas. A soma das bicicletas totalizou em uma quantidade de 399 unidades de bicicletas vendidas. A Figura 5 exibe a porcentagem de bicicletas vendidas de acordo com o tamanho do aro, independente dos tipos e marcas de acessórios e o material do quadro que a compõem.

**Figura 5** – Porcentagem de bicicletas vendidas de acordo com o tamanho do aro



Fonte: Próprio autor (2020).

Logo, pode-se observar que a maioria das vendas são de bicicletas para adultos, ou seja, as bicicletas de aro 29 e 26, que corresponde 91% das bicicletas vendidas. Em seguida estão as bicicletas menores, isto é, da modalidade de criança a infanto-juvenil. Desta forma, com 4% das vendas estão as de aro 20, ao passo que as bicicletas de aro 12 e 24, correspondem a 2% cada, e apenas 1% das vendas equivale as bicicletas de aro 16.

#### **4.5 Divulgação da empresa**

Embora a empresa tenha perfil em redes sociais como o Facebook e Instagram, atualmente não conta com nenhum planejamento de mídia ou propaganda. Fez-se algumas postagens esporadicamente, mas devido à falta de tempo e habilidades, o proprietário suspendeu as atividades temporariamente.

### **5. Planejamento estratégico**

Uma vez explanado o funcionamento da empresa, suas formas de trabalho e atuação no mercado, iniciou-se a criação do planejamento estratégico. Desta forma, iniciou-se a análise do ambiente interno e externo da empresa, os quais compõem o diagnóstico do ambiente.

#### **5.1 Diagnóstico do ambiente**

O diagnóstico da situação do ambiente interno envolveu, conforme cita Sarquis et. al. (2018), a coleta de dados e informações sobre recursos disponíveis, cultura organizacional, estrutura, estratégias e desempenho organizacional, com base na percepção do gestor e documentos/materiais disponibilizados pela organização, assim como a identificação das principais potencialidades e fragilidades da organização.

Desta forma, pode ser notado no Quadro 1, a seguir, a análise do ambiente interno da empresa com os pontos fortes e fracos levantados e repassados pela gerência.

**Quadro 1.** Análise do ambiente interno da empresa

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
*Preços de custo reduzido das bicicletas reembaladas - preço competitivo na venda dos produtos	*Pouco conhecimento da marca da empresa pelos consumidores
*Oferta de produtos de qualidade e marcas reconhecidas a preços de venda competitivos	*Baixa confiança dos consumidores
*Localização geográfica – proximidade de indústrias de bicicletas e grandes transportadores	*Pouco tempo de mercado
*Parcerias estratégicas com empresas da região para a venda das bicicletas	*Ausência de loja física
*Lucro relativamente alto (cerca de 20% líquido)	*Mix de produtos restrito
*Parcerias estratégicas com fornecedores de peças e bicicletas da cidade de Maringá	*Dependência de um único fornecedor de bicicletas reembaladas
*Parcerias estratégicas com fornecedores de serviços da cidade de Maringá e Sabáudia	*Baixa capacidade de atendimento aos clientes
*Baixo custo de manutenção da empresa	*Equipe limitada - Gestão e organização da empresa feita por uma única pessoa
*Atendimento ao cliente personalizado e condições flexíveis de pagamento oferecidas	*Estoque físico de bicicletas distante do maior mercado consumidor
*Fácil comunicação com o vendedor - via internet comunicação 24 horas por dia	*Porte pequeno em relação à concorrência
*Conhecimento das operações internas	*Capacidade reduzida da empresa em atender a demanda
*Custo reduzido em operações financeiras	*Papéis e responsabilidades não definidas
*Empresa com perfil inovador - Liderança visionária e aberta a mudanças	*Ausência do mapeamento de processos
*Canais de vendas já estabelecidos e desenvolvidos	*Ausência de planejamento de marketing
*Conhecimento sobre a concorrência	*Baixa participação de mercado na cidade de Maringá
*Situação financeira da empresa estável	*Falhas no planejamento, organização da gestão financeira, de estratégias de crescimento e marketing
*Fidelidade de clientes	*Local que aloja as bicicletas prontas para venda pequeno e com espaço limitado na cidade de Maringá
*Necessidade de baixo capital de giro para o fluxo de caixa da empresa	*Ausência de pessoa capacitada para explorar os perfis comerciais da empresa nas redes sociais
*Experiência do gestor no mercado varejista	*Gestor tem conhecimento limitado sobre a execução de serviços de reparo/manutenção de bicicletas
*Inadimplência extremamente baixa - Vendas somente à vista ou pagamento via cartão de crédito/débito	*Alto custo com logística de bicicletas entre Sabáudia e Maringá
*Prazo longo de pagamento de fornecedores	
*Referência na venda de bicicletas na cidade de Sabáudia	

**Fonte:** Próprio autor (2020).

Foram identificados a partir do Quadro 1 os pontos fortes, isto é, as potencialidades da empresa, dentre as quais se destacam: a localização geográfica, está próxima de duas grandes fabricantes de bicicletas e isso permite que a mesma venda bicicletas novas – por encomenda – sem a necessidade de compra prévia, o que permite a não formação de estoques, além de não ter custo de frete para entrega das bicicletas reembaladas; baixo custo de manutenção, uma vez que os serviços de reparo das bicicletas reembaladas são terceirizados, o que reduz custo com colaboradores, espaço físico e ferramentas; parcerias estratégicas com oficinas especializadas para realização dos reparos e manutenção que antecedem a venda da bicicleta, as quais dispõem de preços de mão de obra reduzidos.

Além de parcerias estratégicas com três empresas da região para a venda das bicicletas, com pagamento comissionado, ou seja, as bicicletas ficam disponíveis para venda em três cidades da região, sem a necessidade de locação de imóvel e contratação de colaborador, isso possibilita a venda de bicicletas em outros locais, e proporciona aumento no fluxo de vendas a um custo reduzido; preço competitivo de produtos, uma vez a empresa disponibiliza e oferece produtos de qualidade a preços abaixo do praticado pelo mercado; vendas realizadas apenas por pagamento à vista ou via cartão de crédito ou débito o que reduz o risco de inadimplência.

Enquanto que, dentre os pontos fracos observados no Quadro 1 destacam-se: marca pouco reconhecida, marca recente no mercado e com pouca visibilidade; equipe limitada, visto que apenas o proprietário realiza a maior parte das operações, como: recebimento das bicicletas reembaladas, separação das bicicletas para envio até o local de manutenção e reparo, coleta e lavagem das bicicletas prontas para venda, venda, entrega, pós-venda, gestão financeira e de estoque, o que impede o crescimento da empresa; ausência de planejamento de marketing e subutilização das redes sociais para divulgar a empresa e potencializar as vendas; e logística descentralizada, uma vez que as bicicletas antes e após o reparo, assim como as peças, ficam em locais distintos e distantes, o que dificulta a conciliação de estoques, facilita a perda de peças e aumenta o custo com transporte e deslocamento.

Por meio da Análise SWOT também foi possível notar no Quadro 2 as oportunidades que podem ser exploradas pela empresa, as que mais se destacam são: aumento da demanda de bicicletas por consumidores que buscam uma alternativa de transporte menos poluente e mais econômico, pessoas que procuram meios para se tornarem fisicamente mais ativas e encontram na bicicleta um meio de fazer atividades físicas frequentes e o fomento, por parte de órgãos governamentais, do uso de bicicletas pela população com a construção de ciclovias.

**Quadro 2.** Análise do ambiente externo da empresa

<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
*Bom relacionamento com fornecedores	*Quantidade de concorrentes
*Prazos longos no pagamento de produtos	*Concorrentes fortes com alto potencial de barganha e oferta de produtos
*Boas condições de parcelamento de produtos com fornecedores	*Há concorrentes agressivos e com maior participação (share) no mercado tanto regional no mercado físico quanto online
*Credibilidade e confiança com fornecedores	*Grande número de pessoas físicas que anunciam e vendem suas próprias bicicletas em plataformas online de vendas C2C como OLX e Facebook Marketplace
*Boa aceitação do produto pelo mercado consumidor	*Aumento de empresas que disponibilizam bicicletas e patinetes para locação em grandes centros
*Assistência técnica especializada bem desenvolvida - realizada por terceiros	*Dependência de dois fornecedores de bicicletas
*Mercado em expansão	
*Alta demanda do produto	
*Facilidade de acesso à informações	
*Aliança estratégica com fornecedores	
*Crescente demanda em vendas online: marketplaces, site próprio, redes sociais	
*Venda de produtos novos com estoque zero - Aumento do mix de produtos devido a parcerias estratégicas com fornecedores	
*Explorar Canais de vendas e parcerias - multicanais	
*Proximidade geográfica com duas indústrias de bicicletas da região	
*Ausência de lojas especializadas em revenda de bicicletas em cidades pequenas e distantes de grandes centros	
*Incentivo governamental - aumento de ciclovias nas cidades	
*Compra de bicicletas novas pode ser feita diretamente com fornecedores sem a necessidade de estoque, possibilitando a venda de bicicletas por encomenda sem descapitalizar a empresa	
*Tarifas atrativas da maquineta de cartão de crédito/débito (entre 0,8% a 2%)	
*Conscientização da sociedade em relação aos benefícios das atividades físicas	
*Aumento de consumidores adeptos ao estilo de vida saudável e equilibrado	
*Consumidores buscando meios de transporte sustentáveis e com baixo poder de poluição	

**Fonte:** Próprio autor (2020).

A bicicleta, como meio de transporte, tem sido incentivada em todo o mundo de forma a conscientizar as pessoas para as questões ambientais do planeta. É um veículo econômico,

não poluente, flexível nos deslocamentos, um grande impulsionador para a saúde do utilizador e também representa a redução do custo da mobilidade para as pessoas. (Ministério das Cidades, 2007).

Nos últimos anos, conforme comentado pelos autores Castro, Barbosa e Oliveira (2013), os Órgãos Governamentais Brasileiros, responsáveis pelos setores de planejamento urbano e transporte, têm tido um papel importante na promoção da sustentabilidade da mobilidade urbana. Para isso, têm recorrido à bicicleta, promovendo-a como um meio de transporte sustentável, que contribui para a redução do número de veículos motorizados nas cidades, preservando assim o ambiente, a saúde da população e influenciando a economia das pessoas.

O uso da bicicleta, portanto, como meio de transporte, tem demonstrado ser benéfico coletiva e individualmente, uma vez que oferece vantagens à saúde de quem pedala pela prática de exercício físico e por ser um modo barato e rápido de se locomover quando comparado a outros meios. Além disso, o baixo impacto ambiental causado e o baixo custo de infraestrutura são benefícios atrelados ao seu uso, o que tem chamado a atenção dos formuladores de políticas públicas e pesquisadores (OLEKSZECHEN; KUHNEN, 2016).

Outro fator que pode contribuir para o crescimento da empresa é promover a criação de um site próprio e viabilizar a parceria com marketplaces, visto que, de acordo com o relatório NeoTrust (2019), elaborado pelo Compre & Confie em parceria com o E-commerce Brasil com base em milhares de compras reais na internet (os dados não incluem vendas do site MercadoLivre e outros varejistas online que comercializam produtos usados – C2C) aponta que o volume de compras na internet no primeiro semestre de 2019 registrou aumento de 16% em relação ao mesmo período de 2018 e que ao todo, o número de pedidos foi de 76,5 milhões. O relatório ainda afirma que no Brasil cerca de 19,7 milhões de consumidores fizeram pelo menos uma compra virtual no 1º semestre de 2019, representando, assim, um aumento de 35,8% em relação ao mesmo período do ano de 2018.

Parcerias estratégicas e a proximidade com produtores e fornecedores de bicicletas montadas e peças também dá suporte e meios para que a empresa se destaque, uma vez que é possível disponibilizar aos clientes todo o portfólio de produtos dos fornecedores sem a necessidade de estocar mercadorias, assim, a empresa pode trabalhar com estoque zero. Uma vez que o produto é comprado por clientes e consumidores por meio do comércio eletrônico e a venda é efetuada, o pedido do produto é feito junto ao fornecedor, o qual disponibiliza o

produto pronto para retirada em um período de 2 a 4 dias. A proximidade com transportadoras também facilita a logística e a coleta do produto.

Ao passo que as ameaças se compõem basicamente por: concorrentes fortes com alto potencial de barganha e mix de produtos; dependência de dois fornecedores de bicicletas, como demonstrado no Quadro 2. Após analisado e descrito o diagnóstico do ambiente da empresa, faz-se os norteadores estratégicos, que nada mais são do que a declaração da missão, visão e valores da organização.

## **5.2 Norteadores estratégicos**

A missão estabelecida pela empresa foi: “Oferecer ao consumidor bicicletas de qualidade a um preço acessível, que possibilite uma vida saudável em harmonia com a natureza”.

Ao passo que a visão da empresa se declarou como: “Ser um empresa que estimula e proporciona hábitos saudáveis nas pessoas por meio do incentivo do uso de bicicletas, seja responsável ambientalmente e crie valor para todos os envolvidos com a organização”.

Também foram estabelecidos os valores e princípios da organização de acordo com a cultura já existente na empresa, além de abranger bases que pudessem sustentar as estratégias da empresa alinhados com visão e a missão da mesma. Obteve-se, desta maneira, os seguintes valores:

- Respeito ao meio ambiente;
- Crescer e evoluir juntos;
- Empreendedorismo e inovação;
- Atendimento de excelência ao cliente;
- Trabalho árduo;
- Honestidade e integridade;
- Aberto a mudanças

### 5.3 Objetivos prescritivos e quantitativos

Diante da análise interna e externa apresentadas, juntamente com os norteadores estratégicos, a empresa alinhou e definiu os objetivos e as metas para o cumprimento no prazo de dois anos, os quais são apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3.** Objetivos e metas estabelecidas pela empresa para o prazo de dois anos

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
<b>Aumentar o faturamento da empresa</b>	
	Iniciar as vendas de bicicletas no varejo online de forma que seja possível aumentar em 50% o faturamento atual da empresa
<b>Viabilizar a venda online de bicicletas novas</b>	
	Criar um site e-commerce próprio da empresa para comercialização de bicicletas nas redes sociais (instagram e facebook) e em buscas do Google. Fazer parceria com 2 marketplaces para viabilizar a venda de bicicletas novas em mercados de alto potencial Fazer parceria com ao menos 3 transportadoras para envio das bicicletas aos clientes
<b>Ampliar a rede de fornecedores de peças e bicicletas</b>	
	Encontrar ao menos dois novos parceiros para compra de bicicletas reembaladas Encontrar ao menos dois parceiros para compra de bicicletas novas Encontrar ao menos dois novos parceiros para compra de peças
<b>Reduzir gastos com logística de bicicletas</b>	
	Locar um imóvel com área mínima de 100m <sup>2</sup>
<b>Estruturar a gestão e organização da empresa</b>	
	Mapear os processos da empresa de forma a definir cargos, funções e responsabilidades Contratar um estagiário para auxiliar no marketing digital da empresa ou contratar serviços terceirizados a um custo máximo de R\$ 800/mês. Contratar um colaborador para auxiliar nas vendas nos markeplaces a um custo máximo de R\$ 800,00/mês.
<b>Fortalecer a imagem da empresa no ambiente virtual</b>	
	Definir público-alvo e persona da empresa Criar um blog de conteúdos Realizar entre duas a três postagens semanais nas redes sociais Aumentar em média de 200 a 300 seguidores potenciais, por mês, tanto no perfil do instagram quanto do facebook Impulsionar no instagram ao menos uma publicação a cada 15 dias em 5 cidades com potencial de público consumidor
<b>Inovação e empreendedorismo</b>	
	Participar de feiras e encontros relacionados ao comércio varejista e ao mercado de bicicletas

Como pode ser observado no Quadro 3, cada meta foi alinhada e relacionada a um objetivo próprio e específico da empresa, a qual pautou seu desenvolvimento nos seguintes objetivos: aumentar o faturamento; viabilizar a venda online de bicicletas novas; ampliar a rede de fornecedores de bicicletas e peças; reduzir os gastos com logística; estruturar a gestão e a organização da empresa; e fortalecer a imagem da empresa no ambiente virtual.

Assim, para que os objetivos e as metas pudessem ser cumpridos de fato, buscou-se apoio e suporte na ferramenta 5W2H.

#### **5.4 Planos de ação**

De forma a atingir os objetivos e metas propostos, buscou-se, por meio da ferramenta 5W2H, a elaboração de planos de ação os quais serão desenvolvidos durante o período de dois anos, conforme proposto pela gerência da empresa. Destaca-se que os planos de ação foram propostos de maneira que pudessem estar alinhados com o propósito da empresa, isto é, os norteadores estratégicos, e podem ser encontrados no Anexo I. Dentre eles, destacam-se: a construção de um site e-commerce, a locação de um imóvel na cidade de Maringá, a criação de campanhas publicitárias nas redes sociais e a contratação de um colaborador.

## **6. CONCLUSÃO**

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão conhecida por dar apoio e auxílio para o direcionamento de uma empresa, baseado na situação atual da mesma, de forma que ela possa autoanalisar-se e a partir de então estabelecer objetivos e metas os quais serão alcançados por meio de caminhos e roteiros previamente determinados e analisados.

De forma a direcionar e amparar a tomada de decisão e as ações da empresa, objeto de estudo deste artigo, recorreu-se, assim, ao planejamento estratégico, o qual foi abordado inicialmente com a análise do ambiente interno e externo da organização por meio da Análise SWOT. Com esta análise, foi possível evidenciar e identificar para a empresa quais os pontos de melhoria e potencialidades, assim como as ameaças e oportunidades a qual a mesma está sujeita. Esta primeira análise, devidamente nomeada como diagnóstico do ambiente, permitiu um mapeamento da real conjuntura da instituição.

A partir de então a empresa foi capaz de formular seus norteadores estratégicos, compostos por: missão, visão e valores. Estes norteadores não haviam sido definidos quando do início das atividades da empresa no ano de 2018. Uma vez definidos, eles constituirão um guia para a empresa e compor-se-ão no direcionamento da mesma para a criação das metas e estratégias, as quais serão utilizadas como orientação para delinear o plano de ações.

Desta forma, a partir do planejamento estratégico, a empresa pode constatar a necessidade de estruturar seus processos para que cresça de forma planejada e organizada, além de identificar a oportunidade de buscar por novas fontes de receitas, com a diversificação do portfólio de produtos e mercados a partir da construção de um site e-commerce para venda e comercialização de bicicletas novas, explorando as redes sociais, ao mesmo tempo que tem a possibilidade de inserir-se em marketplaces reconhecidos nacionalmente e com grande base de consumidores e clientes.

Ao mesmo tempo reconheceu-se a importância da locação de um imóvel na cidade de Maringá, pois permitirá a centralização de todas as operações da empresa, diminuirá o fluxo de movimentações entre cidades, além de permitir um local exclusivo de trabalho.

Observou-se também que a contratação de um colaborador se faz necessária, visto que a empresa está crescendo e apenas o seu fundador está com dificuldades para atender toda a demanda de atividades diárias e operacionais da empresa, o que impede, assim, o desenvolvimento e crescimento da instituição.

## **Referências**

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTÉ Editora S.A., 1978.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **Estratégias Empresariais**. Coleção Gestão Empresarial, vol. 2, Fae Business School, Curitiba: 2002.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva; FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo Frazão. Estratégia em ação: Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard na OSID. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez., 2011. Disponível em: <<https://doaj.org/article/1dda36ba68bf462abd6bd30d2eebe8f?frbrVersion=3>>. Acesso em: Jan. 2020.

Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares (ABRACICLO, 2019).

- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 123, set. 2012. ISSN 1981-0946. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>>. Acesso em: 18 jan. 2020.
- BARBOSA, J. M. D. **Influência da areia argilosa na recuperação de petróleo por injeção de vapor**. Dissertação (Mestre em Ciência e Engenharia de Petróleo), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Brasil, 2009.
- BARBOSA, P. P. *et al.* Ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, 7., 2011. Maringá/PR. **Anais...** Maringá/PR: CESUMAR, 2011.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. Varejo: competitividade e inovação. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, Dec. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902016000600596&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902016000600596&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 jan. 2020.
- CALCAGNOTO, Antonio C. P. V. Planejamento estratégico: As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 1995.
- CASTRO, Catarina Miranda Sampaio e; BARBOSA, Heloisa Maria; OLIVEIRA, Leise Kelli de. Analysis of the potential integration of cycling with public transport in Belo Horizonte. **J. Transp. Lit.**, Manaus, v. 7, n. 2, p. 146-170, Apr. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2238-10312013000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-10312013000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 jan. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: planejamento e implementação**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COMPRE & CONFIE. **Relatório Neotrust**. 1. ed. E-commerce Brasil. 2019. Disponível em: <[https://blobgenerico.blob.core.windows.net/neotrust/MCC-NeoTrust\\_Ed\\_v1.pdf](https://blobgenerico.blob.core.windows.net/neotrust/MCC-NeoTrust_Ed_v1.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2020.
- CORREIA, Elanderson José; SANTOS, Silvia Spagnol Simi dos; SETE, Mariana Weiss Simi. Planejamento Estratégico no Varejo: a propaganda como ferramenta de venda. **XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**, Novo Hamburgo: INTERCOM, 2010.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de Varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DESLAURIERS, J. P. **Recherche qualitative - Guide pratique**. Montreal: McGraw-Hill, 1991.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Futura, 1984.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAZOLA, Cyro. **Produção de bicicletas aumenta 15,9% no Brasil**. Folha de São Paulo: São Paulo, 2019. Disponível em:  
<<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/01/producao-de-bicicletas-aumenta-159-no-brasil.shtml>>. Acesso em: maio.2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

KLEIN, Eliseu; HOPPE, Luciana. Merchandising – estudo de caso sobre um novo conceito de exposição dos produtos Adams no varejo. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 4, n. 2, jan. 2007. ISSN 2446-6875. Disponível em:  
<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/880/1136>>. Acesso em: 06 jan. 2020.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip, Gary Amstrong. **Princípios de Marketing**. Traduzido por Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Essentials of retailing**. Boston, EUA: Irwin Mc- Graw-Hill, 1996.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. São Paulo: Ed. Saraiva S. A., 1978.

MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELLO, Roberta. **Mercado de bicicletas avança em largas pedaladas**. Jornal do Comércio: Porto Alegre, 2013. Disponível em:<  
<https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=139987>>. Acesso em: 23 maio. 2019.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Plano de Mobilidade por Bicicleta nas Cidades**. Caderno de referência para elaboração de Plano de Mobilidade por Bicicleta nas Cidades, Coleção Bicicleta Brasil, Brasília: Secretaria Nacional de Transporte e da Mobilidade Urbana, 2007.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo: administração de empresas comerciais.** São Paulo: Editora SENAC, 1997.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: 5W2H – Plano de ação para empreendedores. **Estratégia e Gestão – Movimento Empreenda.** São Paulo: Globo, 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2020

OLEKSZECHEN, Nikolas; KUHNEN, Ariane. Barreiras e facilitadores no uso da bicicleta como meio de transporte entre universitários. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 119-140, jun. 2016. ISSN 1807-1384. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/view/1807-1384.2016v13n2p119/31897>>. Acesso em: 11 jan. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Willian. **O que são produtos reembalados?** Promobit: 2018. Disponível em: <<https://www.promobit.com.br/blog/o-que-sao-produtos-reembalados-632/>>. Acesso em: 20 maio 2019.

PIZZINATTO, N.; SILVA, D. Relação entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing. **Fundamentos de marketing.** Itu (SP): Ottoni Ed., 2009.

POLACINSKI et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p.71-78, 2013. Disponível em: <[http://www.admpg.com.br/revista2013\\_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf)> . Acesso em: 15 nov. 2019.

RIBEIRO, Anderson Frazão. et al. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e controle.** Maranhão: Faculdade São Luís, 2011. Disponível em: <[www.ebah.com.br/content/ABAAAE5y4AI/planejamento-estrategico](http://www.ebah.com.br/content/ABAAAE5y4AI/planejamento-estrategico)>. Acesso em: 03 jan 2013.

RICHERS, Raimar. Os Objetivos como razão de ser da empresa. **RAE**, FGV, São Paulo, p. 50-62, jan/fev, 1994.

ROSENBERG, J. M. **Dictionary of business and management.** New York, EUA: John Wiley & Sons, 1993.

SALDANHA, Renan Daloma. **Elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa de software.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção). Unidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul: Santa Maria, 2016.

SARQUIS, Aléssio Bessa et al. Aplicação do modelo de planejamento de marketing de Pizzinato e Silva (2009) na pequena empresa. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

SCHWANKE, Giovana Gimenes. **O planejamento estratégico e sua importância na gestão de pequenas empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade Atlântico Sul Anhanguera Educacional S.A. Pelotas, 2008.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H.** 2018. Disponível em:  
<[http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w\\_2h.pdf](http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf)>. Acesso em: nov.2019.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândica; PAVAN, Alexandre. **Administração Estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, V. L. da. **Análise da aplicabilidade de Ferramentas da Qualidade em empresas: um mapeamento de estudos aplicados.** Artigo, X EEPA – 28 a 30 de setembro de 2016.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRENTO, C. A.; GIRARDI, D. Planejamento Estratégico em uma Micro-Empresa. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 2008.

TRIVELLATO, Arthur Antunes. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para melhoria contínua:** estudo de caso numa empresa de autopeças. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo, São Carlos: 2010.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento.** Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1985.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

<b>Anexo I – Matriz 5W2H – Plano de Ação</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Criar site e-commerce	Possibilitar a venda de bicicletas novas para todo o Brasil no varejo online e aumentar o faturamento da empresa	1º Semestre de 2020	Maringá	Empresa terceirizada	Contratação de empresa especializada na criação de site e-commerce	R\$ 7.000,00
Parceria com marketplaces	Disponibilizar a venda de bicicletas novas em lojas reconhecidas e com grande público consumidor	2º Semestre de 2020	Maringá	Proprietário	Alinhamento entre proprietário da empresa e equipe técnica dos marketplaces	20 horas de esforço
Parceria com empresas transportadoras	Viabilizar o envio das bicicletas vendidas no e-commerce e marketplaces	1º Semestre de 2020	Maringá	Proprietário	Contrato de prestação de serviços com a transportadora	12 horas
Parceria com novos fornecedores	Ampliar o portfólio de produtos vendidos pela empresa	1º Semestre de 2020	Maringá	Proprietário	Análise de fornecedores de acordo com localização, condições de pagamento e entrega do produto	20 horas de esforço
Locar um imóvel com área mínima de 100m <sup>2</sup> na cidade de Maringá e/ou Região Metropolitana	Centralizar e unificar o estoque de bicicletas, aumentar a capacidade de estocagem das bicicletas reembaladas (consertadas ou não), bicicletas novas e peças, além de proporcionar um ambiente exclusivo de trabalho	1º Semestre de 2021	Maringá	Proprietário	Pesquisar junto a imobiliárias e sites especializados, imóveis disponíveis para locação	Máximo de R\$1.200,00 / mês

Mapeamento de processos	Definir atividades e responsabilidades, além de aperfeiçoar e melhorar o desenvolvimento das tarefas com a identificação de pontos de melhoria.	2º Semestre de 2020	Maringá	Proprietário	Desenhar fluxogramas de atividades	Esforço de 60 horas
Contratação de colaborador/estagiário	Auxiliar nas tarefas administrativas e de vendas	2º Semestre de 2021	Maringá	Proprietário	Processo seletivo composto por análise de currilcum + entrevista	R\$ 600,00/mês
Pesquisa de Mercado	Identificar regiões e clientes em potencial para a empresa, além de definir público-alvo e persona da empresa	1º Semestre de 2021	Maringá	Empresa especializada	Contratação de empresa terceirizada	R\$ 600,00
Publicações frequentes nas redes sociais (facebook e instagram)	Permitir o tráfego e engajamento de pessoas nas redes sociais, divulgar a marca para os consumidores	2º Semestre de 2020	Maringá	Empresa terceirizada ou estagiário	Contratação de empresa especializada em marketing digital ou estagiário	R\$ 600,00

Elaborar campanhas publicitárias e impulsioná-las nas redes sociais e Google Adwords	Potencializar e aumentar o tráfego e engajamento de pessoas nas redes sociais, fortalecer a marca perante o público consumidor e direcionar os potenciais compradores ao site e-commerce da empresa	2º Semestre de 2021	Maringá	Empresa terceirizada ou estagiário	Contratação de empresa especializada em marketing digital ou estagiário	R\$ 300,00/mês
Disponibilizar aos clientes pesquisa de satisfação e avaliação da empresa	Aperfeiçoar o atendimento ao cliente e o modo de operação da empresa	2º Semestre de 2021	Maringá	Proprietário/Estagiário	Desenvolvimento de material por meio de ferramentas disponibilizadas pelo Google e/ou planilhas do Excel	20 horas de esforço
Sustentabilidade	Reduzir a geração de resíduos sólidos	2020/2021	Maringá	Proprietário	Reaproveitamento de bicicletas, acessórios, entre outras peças que poderiam ser descartadas evitando a geração de resíduos sólidos	-
Visitar feiras e exposições	Atualizar-se, buscar tendências e novidades do setor. Ter insights para novas oportunidades	2020/2021	Maringá	Proprietário	Pesquisa e seleção de feiras regionais e nacionais	R\$ 500/ano
Análise das medidas propostas	Verificar se as ações planejadas permitiram que as metas e os objetivos propostos foram atingidos	2º Semestre de 2021	Maringá	Proprietário	Analisar os resultados	20 horas de esforço

