

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC GOIÁS
CURSO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Henrique Alberto Morato
João Paulo Nascimento Oliveira
Paulo Roberto Vieira
Tarcísio Lopes Albernaz Gomes

Planejamento Estratégico para Loja Virtual Feito de Rap

Goiânia
2020

Planejamento Estratégico para a Loja Virtual Feito de Rap

Goiânia
2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de planejamento.....	09
Figura 2 – Processo de planejamento estratégico.....	12
Figura 3 – Etapas do planejamento estratégico.....	12
Figura 4 - Matriz SWOT	14
Figura 5 - Mapa estratégico da Feito de Rap.....	19

LISTA DE SIGLAS

ABCOMM – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico;

BSC – Balanced Scorecard;

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	Objetivos	6
2	Referencial Teórico	6
2.1	Estratégia e Planejamento	6
2.2	Níveis de Planejamento	7
2.3	Planejamento Estratégico.....	9
2.3.1	Dimensões do Planejamento Estratégico.....	9
2.3.2	Abordagem de implantação	10
2.3.3	Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico.....	11
3	Planejamento Estratégico da empresa Feito de Rap	13
3.1.1	Missão, Visão e Valores.....	13
3.1.2	Matriz SWOT.....	13
3.1.3	Análise do ambiente externo.....	15

3.1.4	Análise do ambiente Interno.....	16
3.1.5	Adoção do Balanced Scorecard - BSC	18
3.1.6	Mapa estratégico da Feito De Rap.....	19
3.1.7	Metas definidas pela empresa	21
3.1.8	Indicadores de desempenho	21
3.1.9	Iniciativas necessárias	22
REFERÊNCIAS		23
4	APÊNDICE – Compliance e Ética Corporativa	24

1 INTRODUÇÃO

O presente documento consiste de uma proposta de Planejamento Estratégico, abordando conceitos teóricos porém amplamente divulgados e validados na prática, ligados à administração, cuja finalidade é fornecer direcionamento aos negócios da empresa, otimizar o potencial produtivo considerando os recursos disponíveis, possibilitar a capacidade de adaptação diante das alterações no cenário interno e externo, possibilitando deste modo que a empresa obtenha vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A empresa atua no segmento do comércio eletrônico de vestuário, na modalidade varejo. A opção por iniciar as atividades com vendas online advém do comprovado crescimento do setor e a perceptível mudança nos hábitos de consumo das pessoas, que cada vez mais optam pela comodidade dos serviços virtuais para satisfazer suas necessidades de consumo. Segundo pesquisa da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm) o crescimento médio anual do setor na última década é de 24%, e para o ano de 2020 a previsão é algo em torno de 20%.

O público alvo da loja é o consumidor final, que deseja adquirir produtos de vestuário com a comodidade e versatilidade da compra online, de maneira acessível e segura, sem ter que se deslocar a uma loja física, enfrentando o stress de trânsito, filas, etc.

Embora o atual cenário seja favorável para a empresa em questão, existe em contraponto uma concorrência cada vez maior aliado a clientes cada vez mais seletivos e exigentes, o que acaba reforçando a necessidade de se estruturar devidamente, empregando os recursos de modo coerente, tomando decisões estratégicas e avaliando constantemente seu desempenho afim de identificar e corrigir falhas ou proceder com melhorias que a levem a ser mais competitiva e destacar-se no acirrado mercado.

Neste contexto, o Planejamento Estratégico é fundamental e determinante, pois pretende pautar tecnicamente as decisões, investimentos e atuação junto aos clientes de modo que a empresa tenha a percepção dos desafios do mercado e como deve ser seu posicionamento objetivando um futuro de sucesso.

1.1 Objetivos

O objetivo desse trabalho foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico aplicável à empresa Feita de Rap, atuante no comércio eletrônico de produtos de vestuário, de modo que esteja suficientemente estruturada e conhecedora de sua atual situação, ambiente externo e visão futura, objetivando que a empresa possa atingir com mais facilidade os seus objetivos.

Para sua execução, foram estudados os aspectos teóricos relevantes aos temas de Administração, Governança de Tecnologia da Informação e Marketing, explorando-os de modo que seja possível formular um modelo que melhor se adeque às necessidades da empresa em questão, permitindo sua execução e acompanhamento dos resultados organizacionais.

Serão analisadas e validadas a missão, visão e valores da empresa. Bem como realizada uma análise dos ambientes interno e externo através de uma matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), que traduzindo significam, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) buscando identificar os fatores que podem influenciar a atuação da empresa no mercado. A definição de objetivos, metas e ações estratégicas. Elaboração do mapa estratégico, Balanced Scorecard – (BSC), Compliance e gestão da segurança da informação.

2 Referencial Teórico

Primeiramente, faz-se necessário compreender o significado do termo Planejamento Estratégico e para isso tomamos como base as principais teorias referentes aos temas: Estratégia, Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard.

2.1 Estratégia e Planejamento

Segundo Terence (2002, apud THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2000) definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

(...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

De acordo com Wosniak e Rezende (2012, p.801 apud Chandler, 1962; Christensen,1999; Porter, 1999), *“a estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa a longo prazo, bem como a adoção de ações e obtenção de recursos necessários para atingi-los”*.

Para Chiavenato (2004), o ato de planejar envolve interpretar a missão organizacional, estabelecer objetivos e definir as ações necessárias para que estes objetivos sejam alcançados de maneira mais eficaz e eficiente.

De forma básica compreendemos então que o planejamento é utilizado por pessoas ou empresas de modo a prever cenários e definir ou implementar ações em prol de objetivos que se pretendem alcançar. De maneira informal o realizamos sem perceber na maioria de nossas atividades cotidianas, seja no trânsito quando pretendemos ir a algum lugar e definimos uma rota previamente, analisando fatores como tempo, distância e adversidades, ou mesmo quando organizamos nossas atividades em um agenda. Estamos planejando em cada uma das situações, pois definimos objetivos e aplicamos um grau de organização às atividades que teremos que realizar de modo a atingir o objetivo definido.

Ao utilizarmos o planejamento como uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão, temos a possibilidade maximizar as oportunidades de sucesso à medida que diminuimos os riscos, nos preparando para possíveis mudanças que venham a ocorrer.

2.2 Níveis de Planejamento

Uma vez compreendido o conceito de planejamento, devemos aprofundar um pouco mais afim de conhecermos os níveis de planejamento e qual o foco e objetivos de cada um deles.

De acordo com Oliveira (2010) podemos classificar o planejamento em três níveis considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Maximiano (2004) por sua vez, define os tipos de planejamento como de acordo com a abrangência e impacto que têm sobre a organização, podendo os mesmos serem estratégicos, funcionais ou operacionais.

Percebemos então que cada nível de planejamento busca o alcance de seus objetivos e metas em consonância, de modo que ao final alcancem um objetivo comum. A figura abaixo exemplifica como são organizados os níveis de maneira hierárquica, quem está diretamente envolvido e qual é o foco de cada um.



Figura 1- Níveis de planejamento, adaptação dos autores.

Para o objetivo deste trabalho analisaremos mais detalhadamente o planejamento a nível estratégico e como ele poderá contribuir substancialmente para a empresa consolidar-se a alcançar os objetivos propostos.

2.3 Planejamento Estratégico

De acordo com PEREIRA (2010), podemos entender o planejamento estratégico como um processo de análise sistemática das forças e fraquezas de uma organização, bem como a compreensão do ambiente no qual a organização está inserida de modo que seja possível identificar oportunidades e ameaças e estabelecer estratégias e ações que sejam capazes de garantir a competitividade e diferenciação necessárias ao êxito empresarial.

Assim, é preciso que compreender que a elaboração de um planejamento estratégico é composta de um conjunto de análises e definições que darão origem aos objetivos, as metas e os respectivos indicadores de desempenho que permitiram avaliar quantitativamente os resultados e possibilitar o acompanhamento e controle dos processos e atividades necessários ao alcance dos objetivos.

De acordo com Vitória (2018, apud Steiner 1969) na tentativa de estabelecer a amplitude e abrangência da atuação do planejamento estratégico, estabelece o conceito das cinco dimensões do planejamento, embora saliente que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e tampouco apresentam linhas divisórias muito claras.

2.3.1 Dimensões do Planejamento Estratégico

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que envolve produção, pesquisa, inovação, finanças, marketing, estrutura física, recursos humanos, etc.

A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, tais como objetivos, estratégias, regulamentos, programas, orçamentos, normas e procedimentos, etc;

A terceira dimensão corresponde à dimensão de cronograma de planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo;

A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde decisões são tomadas, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc;

A quinta e última dimensão corresponde às características do planejamento, tais como complexidade, qualidade, quantidade, se é estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou dispendioso.

2.3.2 Abordagem de implantação

Quanto à implantação do Planejamento Estratégico, de acordo com Pereira (2011), temos principalmente três tipos possíveis de abordagem, sendo que cada uma delas possui vantagens e desvantagens e estão muito relacionadas ao estilo de gerenciamento que melhor encaixa na empresa, podendo ser Top-down (modelo de “cima para baixo”), Botton-up (modelo de “baixo para cima”) ou misto.

Na abordagem Top-down (ou modelo cima para baixo) o Planejamento Estratégico é realizado e a alta direção da empresa impõe sua implantação aos níveis inferiores na hierarquia determinando que seja executado.

Este modelo tem como principal vantagem uma implantação mais rápida, entretanto suas principais desvantagens é que como não houve participação dos responsáveis pelos níveis inferiores em sua confecção, pode não haver o comprometimento necessário e a outra desvantagem é em relação ao orçamento, que acaba sendo um orçamento impositivo o que não é sempre exequível na prática.

Estas duas situações podem comprometer seriamente o êxito do planejamento pois se não houver total comprometimento por parte dos responsáveis ficará mais difícil contar com a participação e motivação de todos os funcionários e acabará gerando conflitos.

A outra abordagem é a Botton-up, no qual existe a mobilização e participação de todos no desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Como principal vantagem

podemos citar o maior engajamento de todos os funcionários, uma vez que agora eles efetivamente se sentem parte do processo. Como desvantagem temos o fato de ser mais complicado e demorado de se implantar o que pode em alguns casos demorar tanto que o planejamento se torna desatualizado frente ao novo cenário da empresa.

Por fim temos a abordagem Mista, que nada mais é que um modelo intermediário entre situado entre os modelos Top-down e Botton-up, no qual é formada uma equipe de trabalho que possua integrantes de todas áreas da empresa. Deste modo todos os departamentos estão devidamente representados e envolvidos na elaboração do planejamento. A vantagem é que ele é um pouco mais fácil de conduzir e mais rápido que o modelo Botton-up uma vez que não é necessária a participação de todos, apenas de seus representantes.

2.3.3 Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico

Após compreendermos o que é efetivamente o planejamento estratégico, sua importância e como ele é utilizado para embasar as decisões no mundo corporativo, devemos agora compreender as etapas que envolvem a elaboração de um planejamento estratégico.

De acordo com Kotler (2012), o planejamento estratégico consiste nas etapas abaixo listadas e representadas na figura 2.2.

- Definição da missão do negócio;
- Análise SWOT;
- Estabelecimento de metas;
- Formulação de estratégias;
- Elaboração e implementação de programas;
- Feedback e Controle.

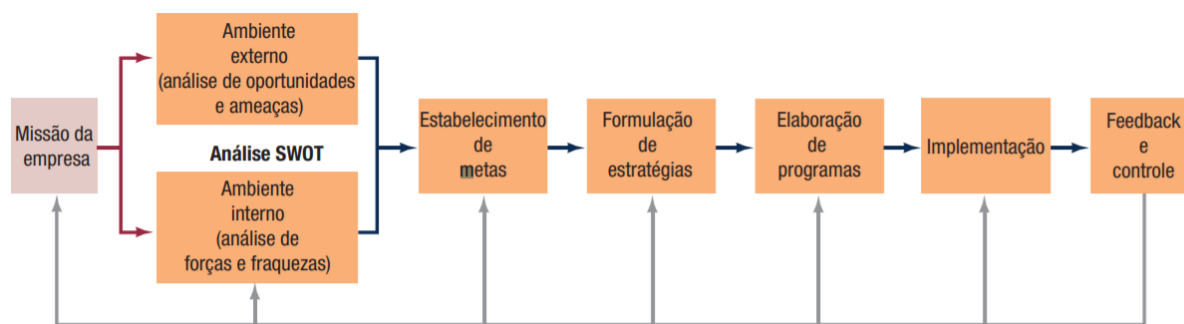


Figura 2 – Processo de planejamento estratégico (Kotler, 2012)

Neste sentido, com o respaldo de literatura de estudiosos do tema, definimos as etapas de elaboração de nosso planejamento estratégico conforme ilustra a imagem abaixo.

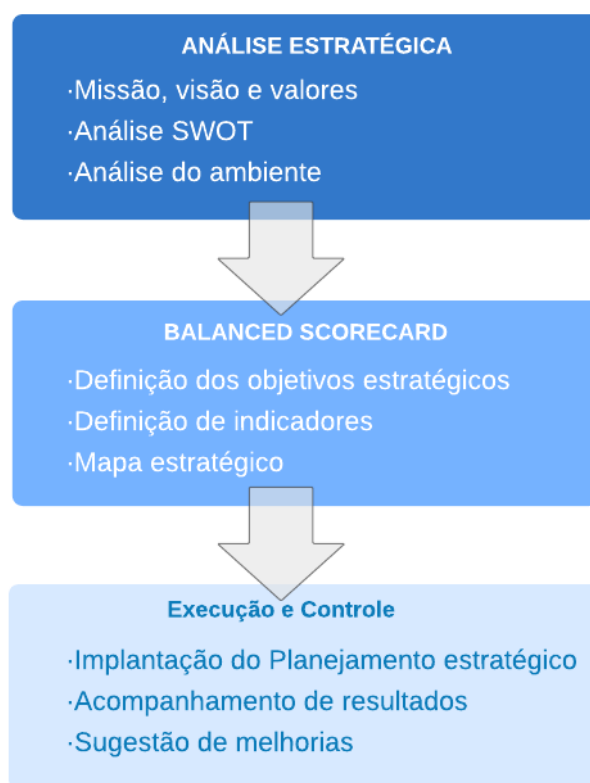


Figura 3 – Etapas de elaboração do planejamento estratégico

A importância da análise interna para a organização é que a utilização adequada desses recursos gera uma vantagem competitiva sustentada, que não pode ser copiada

pela concorrência, possibilitando altos retornos financeiros por longo período para a organização.

3 Planejamento Estratégico da empresa Feito de Rap

Concluída a etapa de teórica que embasará o desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico da empresa de comércio eletrônico Feito De Rap, daremos início às etapas previamente definidas.

3.1.1 Missão, Visão e Valores

Inicialmente foram validadas e atualizadas as definições da missão, visão e valores, de acordo com o atual contexto que se encontra a empresa e sua perspectiva de consolidação e crescimento.

Missão

Oferecer produtos de alta qualidade e preços justos, que proporcionem satisfação e bem estar às pessoas.

Visão

Ser a empresa líder em vendas e a mais respeitada no comércio eletrônico da região centro-oeste.

Valores

Agir sempre com responsabilidade, integridade, respeito, e lealdade para com seus clientes, colaboradores e sociedade.

3.1.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT foi criada na década de 60 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business Scholl. Ela estuda o potencial competitivo de uma organização sob a ótica de quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças, equacionando os fatores internos (Forças e Fraquezas) aos fatores externos

(Oportunidades e Ameaças) de forma a analisar os possíveis cenários que a organização tem de enfrentar.

Foram realizadas reuniões para que fosse possível identificar pontos relevantes tanto sobre o ambiente interno da empresa Feito De Rap, quanto no ambiente externo no qual a empresa atua. Com base nas informações levantadas junto à equipe, foi elaborada a matriz SWOT apresentada abaixo, sendo o segundo passo para elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Matriz SWOT

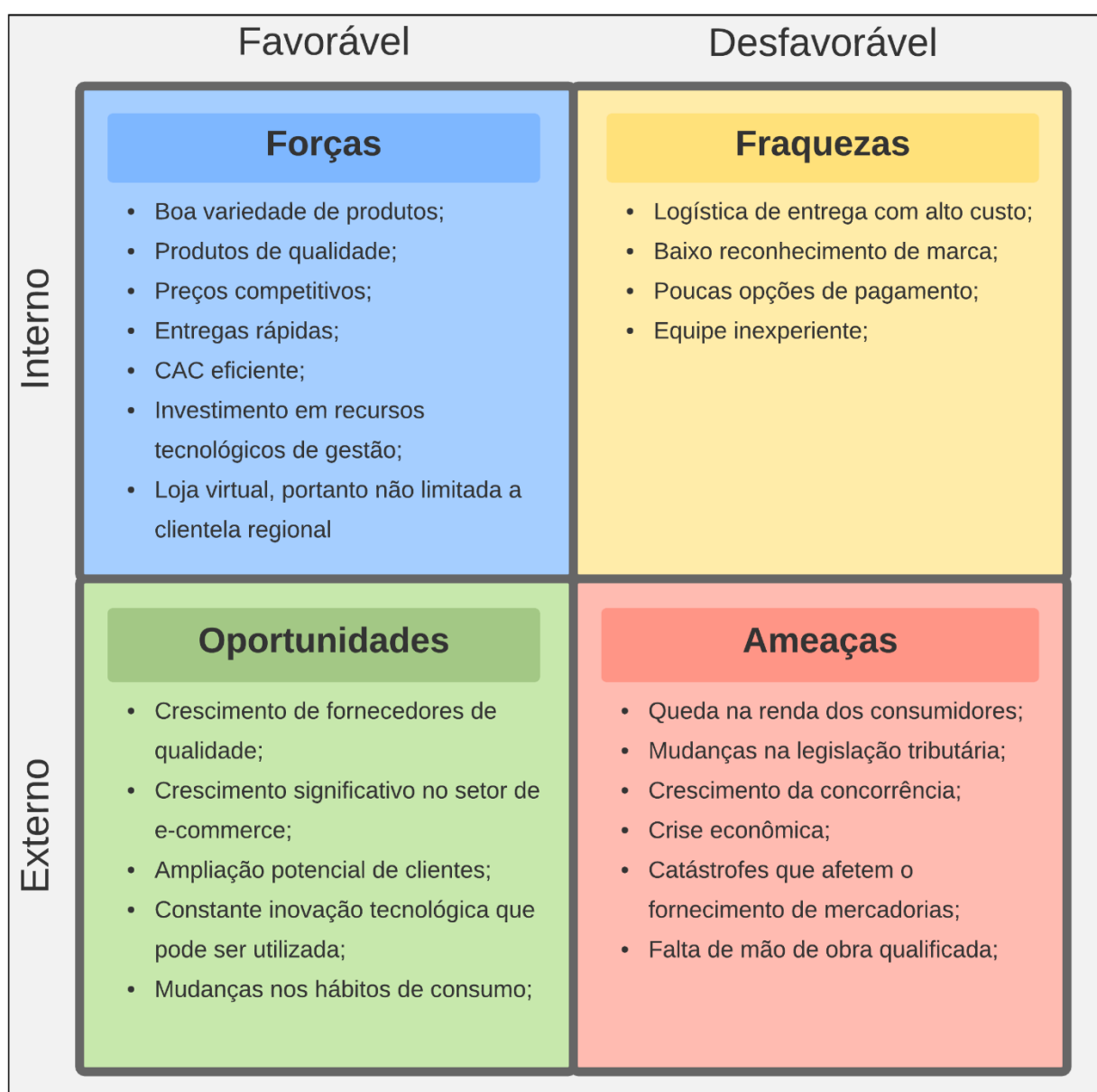


Figura 4 – Matriz SWOT elaborada para Feito de Rap.

3.1.3 Análise do ambiente externo

De acordo com Kotler (2012), é preciso que as organizações monitorem forças macroambientais e fatores microambientais que podem afetar sua capacidade de obtenção de lucro, estabelecendo um sistema de inteligência capaz de acompanhar mudanças e tendências, além de identificar oportunidades e as ameaças associadas a elas.

Dentre os fatores levantados junto à equipe da Feito De Rap foram identificados pontos caracterizados como FORÇAS:

- Boa variedade de produtos: A empresa conta com uma grande variedade de produtos para todos os gostos e estilos e tenta ampliar continuamente através da prospecção de novos produtos e fornecedores;
- Produtos de qualidade: Os produtos atualmente comercializados pela empresa contam com destacado grau de qualidade, diferenciando-os da maior parte dos produtos equivalentes comercializados por concorrentes;
- Preços competitivos: Com a premissa de ofertar sempre preços competitivos a empresa monitora constantemente o mercado e busca a melhor negociação junto a seus fornecedores de modo a procurar sempre o melhor preço possível para seus clientes;
- Entregas rápidas: A logística de entrega de mercadorias por parte da FeitoDeRap é eficiente, pois conta com transportadoras conceituadas e de qualidade, que possibilitam uma entrega mais eficiente do que meios tradicionalmente utilizados pelos concorrentes;
- CAC eficiente: A empresa conta com uma Central de Atendimento ao Consumidor atuante e eficiente. Com processos de acompanhamento dos clientes desde a seleção até o pós compra;
- Investimento em recursos tecnológicos de gestão: Com um diretoria ciente da necessidade de bons processos de gestão, a empresa conta com recursos

financeiros exclusivos para investimento em ferramentas que permitam uma gestão mais eficiente;

- Loja virtual, portanto não limitada a clientela regional: Como a comercialização de seus produtos é via comércio eletrônico, a empresa não está restrita a uma atuação regional e possui clientela em todo território nacional.

A seguir serão listados os pontos levantados junto à empresa, classificados como FRAQUEZAS:

- Logística de entrega com alto custo: A eficiente logística de entrega utilizada pela empresa possui um custo muito elevado e reduz significativamente a margem de lucro da empresa;
- Baixo reconhecimento de marca: A empresa é relativamente nova no mercado e ainda não possui marca reconhecida de maneira tão evidente como alguns de seus principais concorrentes;
- Poucas opções de pagamento: A interface de meios de pagamento disponíveis é obsoleta e carece prioritariamente de reestruturação de forma a adicionar novos meios de pagamento, que contribuam com a facilidade para o cliente efetuar a compra;
- Equipe inexperiente: A equipe embora com certa experiência de mercado, é iniciante no ramo comércio eletrônico, ramo este que detém certas particularidades.

3.1.4 Análise do ambiente Interno

Novamente segundo Kotler (2012), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Para isso são analisados os processos organizacionais e como a empresa atua em cada um deles, classificando-os do modo como forças ou fraquezas. Salienta-se ainda que este processo não espera que a empresa corrija todas as suas fraquezas e também não se vanglorie de suas forças. É

preciso no entanto que a empresa consiga compreender se deve limitar-se às oportunidades das quais já possui as competências necessárias ou explorar as que requer desenvolvimento de novas competências.

Com base no levantamento realizado foram identificadas as seguintes situações classificadas como OPORTUNIDADES:

- Crescimento de fornecedores de qualidade: Nos últimos meses tem-se observado um aumento no número de possíveis fornecedores de produtos que atendem aos critérios de qualidade estipulados pela empresa;
- Crescimento significativo no setor de e-commerce: Forçados pela dinâmica social e fatores globais, o comércio eletrônico tem tido aumentos percentuais significativos, o que permite que a empresa busque e consolide seu espaço de maneira natural junto ao mercado;
- Ampliação potencial de clientes: Pesquisas recentes comprovam o número cada vez maior e de forma acelerada de pessoas que renderam-se à comodidade e praticidade das compras por meio da internet;
- Constante inovação tecnológica que pode ser utilizada: Com a acelerada evolução tecnológica demandada pelo setor, uma vasta gama de soluções tem se tornado disponíveis no mercado a preços cada vez mais atrativos, permitindo que o haja investimento na área afim de se obter cada vez mais eficiência, competitividade e por consequência, lucro;

Finalizando o processo de análise ambiental serão listados os fatores classificados como AMEAÇAS:

- Queda na renda dos consumidores: Situação pode ser motivada por diversos fatores que afetem a situação econômica do país, o que poderia impactar diretamente no volume de vendas realizadas pela empresa;

- Mudanças na legislação: As incertezas geradas pela incerta aprovação de mudanças na legislação seja ela trabalhista ou tributária, podem ter impacto direto nas operações da empresa;
- Crescimento da concorrência: Motivados pelo aumento significativo das vendas online, diversas empresas tem procurando expandir sua atuação de modo a participar também deste seguimento, o que leva naturalmente a um aumento de concorrência no cenário de atuação da Feito De Rap, reforçando a necessidade da empresa de buscar diferenciais competitivos;
- Crise econômica: Situação grave que pode acontecer por diversos fatores, como crise política e situações de saúde global como a atual pandemia causada pelo Covid-19, que acabaria afetando toda a cadeia produtiva;
- Catástrofes que afetem o fornecimento de mercadorias: Catástrofes naturais como alagamentos, incêndios ou algum outro tipo de sinistro que de maneira parcial ou total afete um ou mais fornecedores de determinado produto comercializado pela Feito De Rap;
- Falta de mão de obra qualificada: Muitas vezes é necessário qualificar mão de obra específica antes de ser possível sua utilização, o que impacta no custo e tempo necessário para alavancar um processo na empresa.

3.1.5 Adoção do Balanced Scorecard - BSC

Segundo Kaplan e Norton (2004), possibilita obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio; proporcionar foco ao negócio; desenvolver a liderança da alta direção; educar a organização; alinhar programas e investimentos; direcionar o processo de alocação de recursos e capital; promover o aperfeiçoamento entre outros benefícios.

O BSC, que foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, possuía como objetivo inicial a avaliação de desempenho empresarial com base em indicadores, mas

atualmente é muito utilizado como ferramenta de suporte à decisão para gestão estratégica.

O BSC tem como ponto de partida a missão, visão e estratégia da organização, traduzindo-os em objetivos estratégicos, indicadores e programas de ação, distribuídos entre as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos da organização e aprendizado e crescimento.

De modo a facilitar a compreensão de como é a integração dos objetivos estratégicos com as quatro perspectivas do BSC, Kaplan e Norton (2004) propõe um modelo de representação visual denominado mapa estratégico. Deste modo é possível perceber a conexão existente entre cada um dos objetivos definidos, as ações que se fazem necessárias e seu alinhamento com a estratégia da empresa.

3.1.6 Mapa estratégico da Feito De Rap

Com base nas informações fornecidas pela missão e a visão de futuro da empresa Feito De Rap, foi elaborado o mapa estratégico a seguir, de modo que fossem definidas as metas, as ações necessárias para o alcance das metas e os indicadores de desempenho para acompanhamento do processo evolutivo, de modo a atingir os objetivos estratégicos propostos pela empresa.

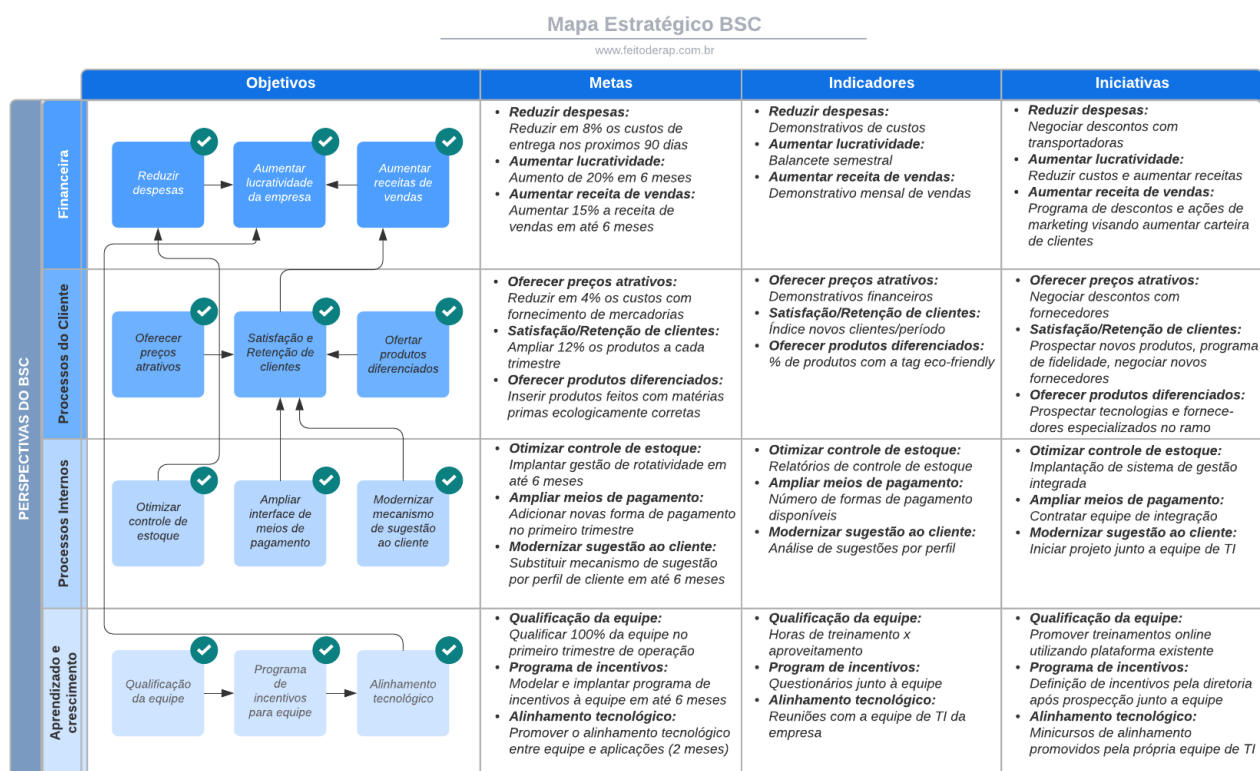


Figura 5- Mapa estratégico da Feito de Rap.

O mapa estratégico acima, descreve cada um dos itens definidos sob as ótica do BSC, organizando-os nas perspectivas Financeira, Cliente, Processos internos e Aprendizado e crescimento. Abaixo relacionamos de maneira continua os objetivos, metas, indicadores e ações propostas.

Objetivos estratégicos definidos

- Reduzir despesas;
- Aumentar lucratividade da empresa;
- Aumentar receitas de vendas;
- Oferecer preços atrativos;
- Satisfação e Retenção de clientes;
- Ofertar produtos diferenciados;
- Otimizar controle de estoque;
- Ampliar interface de meios de pagamento;
- Modernizar mecanismo de sugestão ao cliente;
- Qualificação da equipe;
- Programa de incentivos para equipe;

- Alinhamento tecnológico;

3.1.7 Metas definidas pela empresa

- **Reduzir despesas:** Reduzir em 8% os custos de entrega nos próximos 90 dias;
- **Aumentar lucratividade:** Aumento de 20% em 6 meses;
- **Aumentar receita de vendas:** Aumentar 15% a receita de vendas em até 6 meses;
- **Oferecer preços atrativos:** Reduzir em 4% os custos com fornecimento de mercadorias;
- **Satisfação/Retenção de clientes:** Ampliar 12% os produtos a cada trimestre;
- **Oferecer produtos diferenciados:** Inserir produtos feitos com matérias primas ecologicamente corretas;
- **Otimizar controle de estoque:** Implantar gestão de rotatividade em até 6 meses;
- **Ampliar meios de pagamento:** Adicionar novas forma de pagamento no primeiro trimestre;
- **Modernizar sugestão ao cliente:** Substituir mecanismo de sugestão por perfil de cliente em até 6 meses;
- **Qualificação da equipe:** Qualificar 100% da equipe no primeiro trimestre de operação;
- **Programa de incentivos:** Modelar e implantar programa de incentivos à equipe em até 6 meses;
- **Alinhamento tecnológico:** Promover o alinhamento tecnológico entre equipe e aplicações (2 meses);

3.1.8 Indicadores de desempenho

- **Reduzir despesas:** Demonstrativos de custos;
- **Aumentar lucratividade:** Balancete semestral;
- **Aumentar receita de vendas:** Demonstrativo mensal de vendas;
- **Oferecer preços atrativos:** Demonstrativos financeiros;
- **Satisfação/Retenção de clientes:** Índice novos clientes/período;
- **Oferecer produtos diferenciados:** Percentual de produtos com a tag eco-friendly;

- **Otimizar controle de estoque:** Relatórios de controle de estoque;
- **Ampliar meios de pagamento:** Número de formas de pagamento disponíveis;
- **Modernizar sugestão ao cliente:** Análise de sugestões por perfil;
- **Qualificação da equipe:** Horas de treinamento x aproveitamento;
- **Programa de incentivos:** Questionários junto à equipe;
- **Alinhamento tecnológico:** Reuniões com a equipe de TI da empresa;

3.1.9 Iniciativas necessárias

- **Reduzir despesas:** Negociar descontos com transportadoras;
- **Aumentar lucratividade:** Reduzir custos e aumentar receitas;
- **Aumentar receita de vendas:** Programa de descontos e ações de marketing visando aumentar carteira de clientes;
- **Oferecer preços atrativos:** Negociar descontos com fornecedores;
- **Satisfação/Retenção de clientes:** Prospectar novos produtos, programa de fidelidade, negociar novos fornecedores;
- **Oferecer produtos diferenciados:** Prospectar tecnologias e fornecedores especializados no ramo;
- **Otimizar controle de estoque:** Implantação de sistema de gestão integrada;
- **Ampliar meios de pagamento:** Contratar equipe de integração;
- **Modernizar sugestão ao cliente:** Iniciar projeto junto a equipe de TI;
- **Qualificação da equipe:** Promover treinamentos online utilizando plataforma existente;
- **Programa de incentivos:** Definição de incentivos pela diretoria após prospecção junto a equipe;
- **Alinhamento tecnológico:** Minicursos de alinhamento promovidos pela própria equipe de TI;

Ressaltamos que a presente proposta de planejamento, deve ser avaliada periodicamente e atualizada conforme necessário, de modo a contemplar o cenário no qual a empresa se encontra e alinhar-se a sua missão, visão e valores sempre que houver mudanças.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. **Crescimento do e-commerce no Brasil**. Disponível e acessado em: <<https://abcomm.org/noticias/crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>>. 08/06/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos. 2. ed.** Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

Di Francesco Kich, J.I.; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz vol.2.** São Paulo: Editora Atlas, 2011.

KAPLAN, Robert S., NORTON, D. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, ed. Campus, 2004.

Kotler, Philip. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli.– 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 27ª ed.** São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

SOUZA, Alana Vitória. **ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**. Disponível e acessado em: <<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8327/1/Tcc%20Alana%20Final%202.pdf>>. 09/06/2020.

TERENCE, Ana Claudia F. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA**. USP, 2002. Disponível e acessado em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf>. 05/06/2020.

WOSNIAK, Francine Lia; REZENDE, Denis Alcides. **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, ver. 46(3):795-816, maio/jun. 2012. Disponível e acessado em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v46n3/a09v46n3.pdf>>. 05/06/2020.

4 APÊNDICES

4.1 Política de Compliance e Ética Corporativa

COMPLIANCE E ÉTICA CORPORATIVA

5 OBJETIVO

As definições acerca da política de Compliance e Ética corporativa objetiva estabelecer e formalizar os procedimentos que permitam a identificação, monitoramento, registro e comunicação de toda e quaisquer práticas contrárias à manutenção da integridade ética e à prevenção e combate à corrupção dentro da Feito de Rap e sua loja virtual. É fundamental para a empresa que suas ações, de seus colaboradores e sócios atuem dentro de elevados padrões éticos, prezando sempre pela honestidade e transparência.

6 ABRANGÊNCIA

As políticas aqui definidas estabelecem as diretrizes que devem ser observadas por todos os sócios, colaboradores e prestadores de serviços, e demais participantes da cadeia de valor da empresa Feito de Rap.

7 DIRETRIZES

7.1 Compliance e Ética

A empresa Feito de Rap tem como compromisso para com o combate à corrupção e fortalecimento da ética corporativa, de modo que todas as suas relações estejam pautadas na credibilidade e transparência.

Comprometendo-se a proibir e coibir toda e qualquer forma de suborno, ou tentativa de obtenção de vantagens de forma indevida, implementando para isso preceitos da governança corporativa e incentivando a legalidade e a transparência na sua gestão.

7.2 Relacionamento

Os sócios da Feito de Rap e qualquer colaborador que atue direta ou indiretamente em nome da empresa, estão expressamente proibidos de, prometer, realizar, autorizar ou compactuar com qualquer vantagem indevida no relacionamento com fornecedores, clientes, agentes públicos, ou demais.

Não serão toleradas em hipótese alguma ações com o intuito de influenciar direta ou indiretamente qualquer ação em benefício próprio ou da empresa, mediante favorecimento de agente público ou outras autoridades, sendo tal conduta classificada como antiética.

A nenhum integrante da equipe da empresa é permitido a atuação no sentido de obter alguma vantagem junto a qualquer cliente ou fornecedor, que possa de alguma maneira ser classificada como indevida, imoral ou ainda que não tenha a devida transparência.

7.3 Conduta Interna geral

Aos sócios e colaboradores é obrigatório cumprir o Código de Ética e Conduta, bem como todas as leis que regulam as atividades da empresa.

Em caso da necessidade de algum esclarecimento em relação à legislação, deve ser imediatamente realizada uma consulta de âmbito jurídico a sua equipe responsável.

É responsabilidade de todos os colaboradores conhecer e cumprir todas as Políticas relacionadas a sua área de atuação.

A Empresa tem por obrigação elaborar e divulgar as políticas a todos os membros de sua equipe, os fornecedores, prestadores de serviços e parceiros comerciais revisando-as sempre que necessário.

Ao se deparar com uma conduta incorreta por parte de algum associado, fornecedor ou qualquer participante da cadeia de valor da empresa, o gestor imediato, Diretor geral ou Sócios, devem ser imediatamente cientificados.

A colaboração de todos os membros da equipe no combate à corrupção, bem como com os valores da empresa, seus princípios, políticas e normas são fundamentais e indispensáveis.

7.4 Diretrizes Específicas

A empresa não compactua, não incentiva e não permite conduta que direta ou indiretamente resulte em atos lesivos à Administração pública, conforme previsto na Lei Anticorrupção, tais como:

Prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a pessoa a ele relacionada;

Financiar, custear, patrocinar ou subsidiar a prática de atos ilícitos;

Utilizar-se de pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

Frustrar, impedir ou fraudar o caráter competitivo de procedimento licitatório ou de contrato dele decorrente;

Afastar ou tentar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

Criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação ou celebrar contrato;

Obter vantagem ou benefício indevido com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais;

Manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados;

Dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação.

7.5 Situações a ser observadas

Quaisquer das situações elencadas abaixo são passíveis de serem observadas, havendo possibilidade indicar comportamento dissonante com a política determinada e adotada pela empresa:

Contraparte tem má reputação em relação ao recebimento ou oferecimento de suborno;

A comissão ou remuneração da contraparte é incompatível com os serviços prestados, em comparação com o histórico de operações similares;

Contraparte é controlada e/ou indicada por um agente público ou por seus familiares de primeiro grau ou tem um relacionamento próximo com o governo;

Contraparte se recusa a incluir referência a medidas anticorrupção no contrato;

Contraparte propõe um esquema financeiro incomum, como a solicitação de pagamento em conta bancária em país diferente daquele em que o serviço esteja sendo prestado ou solicitação de pagamento em mais de uma conta bancária;

Doação para uma instituição sem fins lucrativos a pedido de um agente público;

Um terceiro contratado para representar a Companhia requisita pagamento facilitador ou adiantamento em espécie para despesas não claramente especificadas.

7.6 Forma de denunciar

Qualquer pessoa que presencie ou que tome conhecimento de condutas suspeitas devem denunciá-las por meio da ouvidoria da empresa.

As denúncias recebidas pela ouvidoria serão devidamente registradas e analisadas, tendo seu trâmite realizado de forma sigilosa, inclusive permitindo o registro de denúncias mediante anonimato. Todo e qualquer envolvido em denúncia terá garantidos os seus direitos à privacidade e confidencialidade, de modo a impedir qualquer tipo de discriminação ou represália.

Após investigação e análise criteriosa por parte dos responsáveis, as denúncias deveram ser catalogadas de acordo com o resultado do procedimento, podendo as mesmas serem classificadas como procedente, improcedente ou inconclusiva.

As denúncias classificadas como procedentes deverão ter as punições cabíveis aplicadas.

7.7 Penalidades

Todo e qualquer integrante da empresa que desrespeitar, descumprir ou ignorar as diretrizes contidas nesta política e na legislação brasileira pertinente (Lei Anticorrupção e Decreto regulamentar 8.420/15,), estará sujeito às implicações penais decorrentes do descumprimento legal e, a critério da empresa, ter efetivado o seu desligamento por justa causa.

Sempre que possível, a empresa tentará individualizar as condutas indevidas e em caso de serem passíveis de enquadramento como crime perante a legislação vigente, informar e colaborar com as autoridades competentes para a elucidação e responsabilização dos envolvidos.