



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENAN BIGOLIN

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
A EMPRESA RB PAPELARIA**

CHAPECÓ

2017

RENAN BIGOLIN

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
A EMPRESA RB PAPELARIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ

2017

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Bigolin, Renan
Proposta de Planejamento Estratégico para a Empresa
RB Papelaria/ Renan Bigolin. -- 2017.
98 f.:il.

Orientador: Marcelo Recktenvald.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégias. 3.
Papelaria. I. Recktenvald, Marcelo, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

RENAN BIGOLIN

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA RB
PAPELARIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): **MARCELO RECKTENVALD** – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:

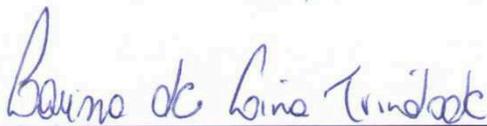
14 de Julho de 2017.



MARCELO RECKTENVALD – Mestre UFFS



ULISSES GABRIEL MARTINI – Esp. UFFS



LARISSA DE LIMA TRINDADE – Doutora UFFS

Dedico este trabalho a meus amados pais, Romildo e Izabete, que me ensinaram a ser educado e honesto. Por me incentivarem a vencer os obstáculos que surgiram pelo caminho na conquista de meus objetivos. A minha namorada Suzi Laura, por me dar apoio e ânimo para que o trabalho pudesse ser desenvolvido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela fé que nunca me deixou abalar ou desanimar diante dos obstáculos da vida, para que pudesse superar as dificuldades e concluir minha graduação.

A minha família, principalmente meus pais, Romildo Bigolin e Izabete Maria Favaretto Bigolin, por nunca terem medido esforços para me ajudar, sempre apoiando minhas decisões, permitindo que meu caminho fosse cunhado no respeito, na educação e na honestidade, e ao meu irmão Rafael Bigolin, por seu auxílio durante meus estudos, sendo um exemplo de determinação e de sucesso para mim.

Agradeço a todos os professores, pelos ensinamentos compartilhados ao longo da graduação, principalmente a meu orientador Prof. Marcelo Recktenvald pelas orientações concedidas, pelo conhecimento dividido, e por ter inspirado minhas ideias auxiliando na realização do meu trabalho.

Agradeço a minha namorada Suzi Laura, por seu companheirismo, e por sempre me incentivar a ser persistente e conquistar meus objetivos, sendo fundamental para que eu pudesse concluir este trabalho.

Ao colega César Sobcsik, por ser uma pessoa prestativa, pela amizade que se fortificou durante a graduação e que vou levar para a vida inteira.

Por fim, agradeço a Morgana Orso, por sua amizade, por não medir esforços ao me fornecer dicas sobre a monografia e emprestar seus livros.

À vocês, meu muito obrigado!

RESUMO

A partir da globalização dos mercados, da crise econômica atual, e da forte concorrência gerada pela difusão em massa do comércio eletrônico, torna-se necessário que as empresas se preparem para vencer os imprevistos do ambiente, e acompanhar as novas tendências de mercado, para sobreviver e prosperar. Desta forma, as organizações precisam arrumar meios de se prevenir de problemas futuros efetuando previsões que proporcionem uma possível segurança na tomada de decisão. Por este motivo, o presente trabalho se propõe a utilizar de uma excelente ferramenta de gestão, denominada de planejamento estratégico, para fazer o diagnóstico da atual situação da RB Papelaria e criar objetivos e estratégias que assegurem a continuidade desta empresa familiar. Como metodologia de pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso, e através de entrevistas aplicadas ao proprietário e aos clientes, e com o auxílio da observação participante, coletar os dados, percepções, e opiniões com o interesse de conhecer o ambiente interno e externo da organização. Com base no modelo proposto por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), e pelos dados coletados, completou-se as etapas do Planejamento Estratégico. Foram definidos para a RB Papelaria, o negócio, a missão, os princípios, e visão, assim como, o objetivo principal, as estratégias e planos de ação de forma estruturada para alcançar o objetivo determinado. Com a aplicação deste Plano, a RB Papelaria esta orientada a ampliar sua carteira de clientes, tornando-se mais competitiva, e por consequência, estruturada para sobreviver por mais tempo.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. Estratégias. Papelaria.

ABSTRACT

With the globalization of markets, the current economic crisis and the strong market competition generated by the mass diffusion of e-commerce, it became necessary for companies to prepare themselves to overcome Environmental contingencies and to monitor the new market trends to survive and thrive. In this way, organizations need to find ways to prevent future problems making predictions that provide an achievable level of security in making decisions. For this reason, the present work proposes to use an excellent management tool, called strategic planning, to diagnose the current situation at RB Stationery Store and create objectives and strategies that ensure the continuity of this family business. In the research methodology was developed a case of study, that include interviews applied to the owner and the clients, and the researcher observation, to be possible to collect data, perceptions, and opinions, with the interest of the clients to know the internal and external environment of the organization. Based on the model proposed by Vasconcellos Filho and Pagnoncelli (2001), and through the collected data, the Strategic Planning stages were created. Was defined to RB Stationery Store: the business, mission, principles, and vision, as well as the main objective, strategies and action plans in a structured way to achieve the set goal. With the application of this Plan, RB Stationery Store is now focused on expanding its client portfolio, becoming more competitive, and therefore structured to survive longer.

Keywords: Strategic Planning. Strategies. Stationary Store.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Ciclo de vida das organizações	23
Figura 2 – Funções da administração	28
Figura 3 – Etapas do processo da gestão estratégica proposta por Tavares	32
Figura 4 – Fases do planejamento estratégico Oliveira.....	34
Figura 5 – Momentos do planejamento estratégico segundo Pereira	35
Figura 6 – Etapas do planejamento estratégico de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli.....	36
Figura 7 - Os três níveis do ambiente.....	42
Figura 8 - Matriz SWOT	46
Figura 9 - Layout interno da RB Papelaria.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Empreendimentos por porte no Brasil.....	17
Quadro 2 – Enquadramento do porte por ocupação	18
Quadro 3– Principais causas de desaparecimento de micro e pequenas empresas no Brasil... 18	
Quadro 4 – Pontos fortes e fracos das empresas familiares	20
Quadro 5 - Evolução histórica do conceito de estratégia.	25
Quadro 6 - Matriz de alternativas estratégicas	27
Quadro 7- Ênfase das estratégias empresariais.....	28
Quadro 8 – Fatores ambientais internos e externos.....	40
Quadro 9 - Planilha 5W2H	49
Quadro 10 – Questões pertinentes para formulação da Missão.....	59
Quadro 11 - Princípios da RB Papelaria.....	60
Quadro 12- Características gerais do município de Chapecó-SC	61
Quadro 13- População residente em Chapecó de acordo com o gênero.	62
Quadro 14 - Faixa etária da população de Chapecó - SC.....	62
Quadro 15 – Comparativo entre os aspectos gerais da RB Papelaria frente a concorrência....	68
Quadro 16 - Comparativo de preço entre três papelarias da cidade de Chapecó-SC	69
Quadro 17 - Principais Fornecedores da RB Papelaria e sua localização	70
Quadro 18- Categorização das variáveis ambientais internas e externas	73
Quadro 19 - Ponderação dos fatores ambientais	74
Quadro 20 - Ponderação de fatores ambientais	75
Quadro 21 - Pontos fortes e oportunidades com maior pontuação.....	76
Quadro 22 - Pontos fracos e oportunidades com maior pontuação	76
Quadro 23- Ameaças e pontos fortes com maior pontuação	77
Quadro 24 - Pontos fracos e ameaças com maior pontuação	77
Quadro 25 - Definição de estratégias para a RB Papelaria.....	79
Quadro 26 - Planos de ação para a estratégia 1	80
Quadro 27 - Planos de ação para a estratégia 2	81
Quadro 28 - Planos de ação para a estratégia 3	82
Quadro 29 - Planos de ação para a estratégia 4	83
Quadro 30 - Planos de ação para a estratégia 5	84

LISTA DE SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis Do Trabalho

CMN – Conselho Monetário Nacional

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário

IMETRO – Instituto de Metrologia de Santa Catarina

IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

PIB – Produto Interno Bruto

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

SDS – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável

SWOT – Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameças)

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEMPE – Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	17
2.2	EMPRESA FAMILIAR.....	19
2.3	O SETOR VAREJISTA	20
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA	22
2.4.1	Estratégias Empresariais	24
2.4.1.1	Tipos de Estratégia	26
2.5	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	28
2.5.1	Planejamento Estratégico	29
2.5.2	Planejamento Tático	30
2.5.3	Planejamento Operacional.....	31
2.6	MODELOS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
2.6.1	Modelo proposto por Tavares (2010).....	32
2.6.2	Modelo proposto por Oliveira (2010).....	33
2.6.3	Modelo de planejamento estratégico segundo Pereira (2010)	34
2.6.4	Modelo conforme Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001)	36
2.7	ESCOLHA DO MODELO	37
3	METODOLOGIA.....	51
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	51
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	53
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	53
3.4	COLETA DE DADOS	54
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	55
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	55
4	ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	56
4.1	COMPOSIÇÃO E CONJUNTURA DO AMBIENTE DA RB PAPELARIA	56
4.2	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	58

4.3	DEFINIÇÃO DA MISSÃO	59
4.4	DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS	60
4.5	DEFINIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....	60
4.5.1	Demográfico	61
4.5.2	Econômico	62
4.5.3	Sociocultural.....	64
4.5.4	Tecnológico	65
4.5.5	Político legal	66
4.5.6	Recursos Globais.....	66
4.5.7	Clientes.....	67
4.5.8	Concorrentes	68
4.5.9	Fornecedores	70
4.5.10	Grupos Reguladores	71
4.6	DEFINIÇÃO DO AMBIENTE INTERNO.....	71
4.7	ANÁLISE SWOT	73
4.8	DEFINIÇÃO DA VISÃO.....	78
4.9	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	78
4.10	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	79
4.11	DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO.....	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista aplicado ao proprietário da RB Papelaria	95
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista aplicado aos clientes da RB Papelaria	96
	APÊNDICE C – Resumo da Proposta de Planejamento Estratégico elaborado para a RB Papelaria	97

1 INTRODUÇÃO

Nesta sessão é apresentado o tema e a delimitação do problema de pesquisa, o objetivo geral e posteriormente os objetivos específicos, e a justificativa do trabalho de conclusão de curso.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Mesmo que o debate sobre a aplicação e resultados do planejamento estratégico seja difundido a um bom tempo, surge à necessidade de micro e pequenas empresas se adequarem as mudanças cada vez mais rápidas do mercado, a fim de que elas se preparem para novas tendências, pois o setor varejista sofre com a vasta alteração dos hábitos e costumes do consumidor.

A globalização dos mercados, a crise econômica atual e a difusão em massa do comércio eletrônico têm aumentado a concorrência entre as empresas. Com isso, torna-se cada dia mais difícil que empresas se mantenham no mercado. Com as pequenas empresas não é diferente, as dificuldades são ainda maiores. Dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Planejamento tributário IBPT (2013) apontam que a grande maioria das empresas brasileiras são caracterizadas como de micro e pequeno porte, representando 84,62% do total de empreendimentos existentes. O índice mais elevado de falência de empresas, corresponde ao problema gerado pela falta de planejamento e informações de mercado, demonstrando a relevância do presente trabalho na manutenção das atividades das empresas desse porte (SEBRAE, 2016).

O Planejamento Estratégico surgiu como forma de analisar sistemicamente as organizações, a fim de criar ações estratégicas, com a finalidade de reconhecer as melhores decisões que as empresas devem tomar, de forma pensada e não por acaso (PEREIRA, 2010). Essa ferramenta leva em consideração, o diagnóstico da conjuntura atual da organização, as alternativas de desenvolvimento, a avaliação de cenários futuros, a economia e os fatores internos e externos da organização, com o objetivo de conseguir maior êxito nas oportunidades e se prevenir de dificuldades e imprevistos.

Ao longo da existência de uma empresa, surgem várias situações conflitantes, e sem ter um caminho definido, muitos fatos devem ser questionados, analisados e planejados até que se tome uma decisão certa. É nessa hora, no aparecimento de inúmeras e variáveis soluções e incertezas para o futuro, que se desenvolve o planejamento estratégico

(CLEMENTE, 2004).

O subsetor da economia com maior número de empresas é representado pelo comércio varejista. Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2012) o setor varejista representou 32,60 % dos 42,07% do subsetor do comércio que engloba: varejo, distribuidores e atacadistas, no Brasil em 2012.

O SEBRAE-SC (2014) aponta que as micro e pequenas empresas geraram aproximadamente 53,4 % do produto interno bruto brasileiro (PIB), no ano de 2014, isso apenas no setor de comércio, sendo as principais criadoras de riqueza nacional. Na economia em geral que engloba os setores de serviço, comércio, indústria, agronegócio, financeiro e serviços público o PIB chegou a 27% em 2011, identificando que um quarto da riqueza produzida no Brasil, vem das micro e pequenas empresas.

Nas pequenas empresas, são basicamente os gestores que avaliam o cenário em que a organização atua. Para Montana e Charnov (2010), o custo do erro resultante do método improvisado de tomar decisões, por parte dos empresários, é muito elevado. A restrição a aplicação de novas práticas, prejudica as empresas que sofrem pela falta de formalidade com que são tratados os dados obtidos internamente, tornando assim, a visão centralizadora dos gestores, um grande empecilho para se administrar de forma estratégica.

As taxas de natalidade e mortalidade das micro e pequenas empresas apresentam fatores que necessitam cuidado. Perante os últimos dados expostos pelo SEBRAE (2013), cerca de 75,8% das micro e pequenas empresas atingiam dois anos de sobrevivência em 2007, considerando então que apenas 24,2 % das empresas constituídas, iam a falência em até dois anos. No entanto, o ranking das juntas comerciais elaborado pela Secretaria Especial da Micro e Pequena empresa (SEMPE), um órgão do governo, mostra que foram criadas 20.704 micro empresas de janeiro a dezembro de 2015 em Santa Catarina, entretanto, foram extintas 21.954, mais que o total de empresas criadas no período acima exposto.

Outro aspecto importante é que as pequenas empresas familiares não reservam um tempo do seu expediente para reuniões, debates e pesquisa. Isso porque as pessoas que trabalham em micro e pequenas empresas familiares desenvolvem as mais diversas tarefas dentro da organização, tornando o tempo escasso pelo número e quantidade de serviços praticados em relação ao quadro de funcionários envolvidos e a qualificação dos mesmos, fazendo-os agir sobre a perspectiva da intuição.

Segundo Tavares (2010, p. 54) o plano estratégico é um “documento técnico que expressa as decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão”. Com o presente trabalho busca-se apresentar uma proposta que auxilie a empresa RB

PAPELARIA no desenvolvimento de estratégias respondendo a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a RB Papelaria poderia desenvolver o seu Planejamento Estratégico?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa RB Papelaria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Criar a definição do negócio, missão e visão.
- Diagnosticar qual é a realidade atual da empresa em associação ao ambiente interno e externo.
- Formular objetivo, estratégias e ações que poderão ser tomadas para aumentar a competitividade da empresa propondo melhorias aplicáveis á organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico é uma necessidade das empresas em geral. O mesmo deixou de ser um mero fator de distinção, para se tornar uma ferramenta indispensável na administração de empresas de todos os portes. A relevância do instrumento se confirma no dinamismo atual do cenário econômico, em que se torna necessário aplicar ações rápidas para antecipar decisões de mudança, que garantam maior assertividade.

A importância acadêmica do presente estudo se intensifica inicialmente por meio do objetivo do curso de administração da Universidade Federal da Fronteira sul, pois, vai ao encontro da formação acadêmica, que apresenta com ênfase a formação de profissionais com capacidade analítica e empreendedora que detenha uma visão sistêmica das organizações na linha de pequenos empreendimentos e cooperativismo.

O estudo é valioso para a RB Papelaria porque pretende definir em que mercado a empresa está inserida e quais as melhores atitudes há serem tomadas pelo gestor. Deve ser formalizado de forma que consiga corrigir erros, contribuindo com a longevidade da empresa, sua lucratividade e seu gerenciamento, atribuindo á mesma uma vantagem competitiva em relação ás outras empresas do ramo.

Ao acadêmico o assunto é de fundamental importância, uma vez que será possível conciliar boa parte do aprendizado teórico com as práticas reais da organização em que está inserido. Amplia os horizontes do conhecimento para que seja capaz de por em prática um plano estratégico com a necessária adequação da estrutura organizacional, organização esta que passará pelo processo de sucessão familiar.

Para a sociedade a aplicação deste trabalho também demonstra sua contribuição, visto que, a empresa ao efetuar o planejamento estratégico pode provavelmente proporcionar crescimento econômico, gerar empregos e desenvolvimento regional e social na região que atua.

Este estudo de caso oportuniza a melhoria da gestão de uma micro empresa familiar, por tornar mais claro, parte dos processos e atividades praticadas até então apenas com o objetivo da manutenção e continuidade da organização, sem foco estratégico algum. Conforme o SEBRAE-SC (2014) é importante qualificar e incentivar as empresas menores porque elas, juntas, são consideradas decisivas para o desenvolvimento do país, não sendo possível deixar essas empresas de lado perante seu impacto na economia do país.

O estudo é viável, porque os efeitos da utilização de ferramentas que sustentem os objetivos da organização são grandes. É levado em conta seus princípios e metas, com uma visão em longo prazo, além da oportunidade de ampliar o nicho de mercado e a atuação da empresa familiar, em ambientes distintos, visto que o crescimento da cidade que é “capital regional do oeste catarinense” apresenta inúmeras possibilidades de expansão dos negócios para a empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta sessão tem como objetivo apresentar teorias, conceitos, técnicas da gestão estratégica, e fornecer embasamento sobre algumas particularidades da empresa que é objeto da pesquisa neste estudo de caso. Tarefa importante para melhor compreensão por parte do leitor, das características gerais da RB Papelaria. Ao longo do desenvolvimento da fundamentação teórica discorre-se sobre empresa familiar, micro e pequena empresa, e o setor varejista, por meio de tabelas e quadros que serão contextualizados pelo autor.

2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

O Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte foi instituído pela Lei Complementar Federal nº 123/2006 e segundo o Sebrae (2016) ela tem papel importante para o desenvolvimento da economia do País. A Lei tem por interesse favorecer o tratamento das micro e pequenas empresas nos campos trabalhista, previdenciário, tributário e fiscal, seguindo a constituição, de maneira com que possa assegurar a participação dessa modalidade de empresa na economia e na sociedade, por intermédio de um regime de imposto diferenciado.

De acordo com o Sebrae (2016), além da contribuição para a competitividade e desenvolvimento das microempresas e da criação de um regime tributário específico para os pequenos negócios, que em tese, reduz a carga de impostos e simplifica os processos de cálculo de recolhimento, a lei também busca facilitar às organizações, o acesso ao mercado, a crédito e à justiça, fornecendo estímulos a inovação, a redução da informalidade e ao fortalecimento da economia do país.

O enquadramento das empresas em cada regime se baseia no faturamento anual e no número de funcionários. Abaixo é possível visualizar a representatividade de cada porte de empresa elaborado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) por meio de um censo realizado no ano de 2012 com duração até setembro do mesmo ano.

Quadro 1– Empreendimentos por porte no Brasil

PORTE	REPRESENTATIVIDADE	FATURAMENTO ANUAL
GRANDE	2,07%	ACÍMA DE R\$ 48 MILHÕES
MÉDIO	13,30%	ACÍMA DE R\$ 3,6 MILHÕES ATÉ R\$ 48 MILHÕES
PEQUENO	7,39%	ACÍMA DE R\$ 360 MIL ATÉ R\$ 3,6 MILHÕES
MICROEMPRESA	46,82%	ATÉ R\$ 360 MIL
MEI	30,41%	ATÉ R\$ 60 MIL
TOTAL	100%	

Fonte: IBPT, 2013, p. 2.

Quadro 2 – Enquadramento do porte por ocupação

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇO E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICRO EMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENO EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSOAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACÍMA DE 100 PESSOAS	ACÍMA DE 500 PESSOAS

Fonte: SEBRAE, 2014, p. 23.

Perante os dados disponibilizados pelo (IBPT, 2013) conforme o censo efetuado até setembro de 2012, ao analisar somente as micro e pequenas empresas, constatou-se um índice de desaparecimento de empresas maior do que as de médio e grande porte. No primeiro ano de vida, 16,32% das empresas encerram as suas atividades. Entre um e cinco anos de vida, 44,95% dos empreendimentos desaparece, e em até 20 anos de existência mais de 87% das empresas encerram suas atividades.

Normalmente a maioria das causas da mortalidade das pequenas empresas é reversível. O problema são as medidas tomadas pelos proprietários de empresa, que são muitas vezes sem fundamento, o que torna sua implantação ineficaz. As medidas precisam de tempo para sua resolução, sendo assim, no comércio atual, que muda constantemente, este tempo é cada vez mais curto. Abaixo são apresentados os principais problemas presentes em micro e pequenas empresas que decretam falência (IBPT, p.3, 2013).

Quadro 3– Principais causas de desaparecimento de micro e pequenas empresas no Brasil.

CAUSA	REPRESENTATIVIDADE
FALTA DE PLANEJAMENTO E INFORMAÇÕES DO MERCADO.	41,64%
COMPLEXIDADE TRIBUTÁRIA E BUROCRACIAS.	16,51%
DIFICULDADE DE ACESSO A CRÉDITO E A INVESTIMENTOS.	14,43%
TÉCNOLOGIAS DE GESTÃO COMPLEXAS E DE ALTO CUSTO.	11,76%
BRIGAS FAMILIARES OU DE SÓCIOS.	6,65%
FALÊNCIA.	4,27%
ENCERRAMENTO ESPONTÂNEO DAS ATIVIDADES (MORTE, DOENÇA, FALTA DE ESTÍMULO Á MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO).	2,51%
DESATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA, POLÍTICA ECONÔMICA.	2,23%
TOTAL	100%

FONTE: Adaptado de IBPT, 2013, p.3.

Conforme exposto no quadro 3, a falta de planejamento e informações de mercado são os principais causadores de falência de micro e pequenas empresas, seguido da complexidade tributária que vem da falta de qualificação dos profissionais e da falta de informação sobre as alíquotas aplicadas nesse regime conforme seu faturamento. Posteriormente, a dificuldade do acesso a crédito reflete os altos juros cobrados a empresas pequenas, que muitas vezes são consideradas para instituições financeiras como organizações de risco elevado em seus investimentos. A falta de capital de giro e de domínio do conhecimento para implantação de sites, sistemas de gestão e marketing virtual são

considerados como fatores relevantes na falência de micro e pequenas empresas, seguida pelas brigas familiares, pelo simples decreto de falência proveniente do encerramento espontâneo da empresa ou devido a desatualização tecnológica e também pela política econômica vigente.

As micro e pequenas empresa geram renda, emprego, e detém o maior número de estabelecimentos formais por porte no Brasil. A capacidade que as micro e pequenas empresas têm, de se moldar a novas situações, a torna capaz de absorver da melhor maneira as ferramentas tecnológicas disponíveis, e proporciona, um grande estímulo ao empreendedorismo, capaz de combater a pobreza, reduzir a informalidade e promover o desenvolvimento regionalizado dos extremos no país (SEBRAE, 2014).

Terence (2008), por outro lado, apresenta alguns pontos problemáticos da estrutura da MPE, entre eles, o autor enfatiza, a falta de uma divisão do trabalho coerente, a falta de formalidade entre: normas, comunicação escrita, definição de cargos e sistemas gerenciais, que acabam prejudicando e muito os resultados almejados pela organização.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

Oliveira (1999) descreve de forma mais abrangente o conceito de empresa familiar, como sendo aquela que transfere o poder de decisão, mediante um processo de sucessão de poder hereditário, com base em uma ou mais famílias. A maioria dessas empresas surge pela possibilidade de seus sócios tomarem decisões que contemplem seus anseios na vida pessoal e no trabalho, e em alguns casos, por legítima necessidade, onde pessoas desempregadas ou de baixa renda, precisam sustentar sua família por intervenção de outras fontes.

Lodi (1998) por sua vez, aponta que uma empresa pode ser considerada familiar apenas quando já tiver passado para sua segunda geração de dirigentes, enquanto ela estiver nas mãos do fundador da organização, ela corresponde a gestão pessoal. Bernhoeft (1991) de outra forma, diz que é preciso verificar a história e a origem das empresas, e se esta for vinculada a uma família, ou for gerenciada por membros de uma família, com laços de sangue e de confiança, ela pode ser considerada familiar. Alguns autores afirmam também, que na década de noventa, as organizações familiares representaram cerca de 90 % dos grandes grupos empresariais brasileiros, empregando mais de 60% da força de trabalho (BETHLEN, 2002; LEITE, 2002).

Na formação de uma organização familiar, a colaboração entre os membros ocasiona de forma natural a associação de valores familiares com os valores do negócio. Essa formação de empresas, por pessoas com alto grau de parentesco, tende a direcionar a missão, a visão e

os valores de uma associação, que demonstra sua identidade por meio das atitudes tomadas pela empresa em relação ao mercado (OLIVEIRA, 1999).

Bernhoeft (1991) relaciona a criação de empresas familiares com o processo de transformação do país, porque elas ocasionam impactos no âmbito: econômico, político e social. Nos aspectos sociais e econômicos, as empresas familiares se destacam pela geração de empregos e pela ampliação do mercado consumidor resultando em uma melhor distribuição de renda. No aspecto político o autor menciona a participação dos membros familiares em instituições de interesse coletivo dando com exemplo as associações de classe.

Cada empresa familiar tem suas particularidades na gestão de negócios. A economia local, os valores compartilhados e a forma de interação entre os membros, acarretam muitas vezes em conflitos de posição e poder, exercendo forte impacto no interior destas organizações, apresentando divergências entre a política de gestão e os objetivos da família (OLIVEIRA, 1999).

Como forma de contextualizar essas características peculiares da empresa familiar o SEBRAE (2016) apresenta alguns pontos fortes e alguns pontos fracos desse modelo tão difundido de empresa.

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos das empresas familiares

PONTO FORTE	PONTO FRACO
<ul style="list-style-type: none"> - Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; Estrutura administrativa e operacional " enxuta"; - Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família; - Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; - Organização interna leal e dedicada; - Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; - Grupo interessado e unido em torno do fundador; - Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua; - Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado; - Falta de planejamento para médio e longo prazo; - Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros; - Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo; - Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho; - Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio; - Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional; - Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia.

Fonte: SEBRAE, 2016.

2.3 O SETOR VAREJISTA

O setor varejista é reconhecido por constituir um grupo elevado de pequenas empresas, que compram produtos e revendem diretamente para o consumidor final (KOTLER

E KELLER, 2010). A papelaria, conforme descreve o SEBRAE (2016), faz parte do setor varejista e possui foco principal na comercialização dos mais diversos produtos feitos de papel, materiais escolares, artigos de papelaria e artigos de escritório.

O SEBRAE (2016) discorre que no fim da década de 90, papelarias tradicionais sofreram pela forte concorrência dos supermercados, pelas suas ofertas de material escolar principalmente no período de volta as aulas, e também, pela interferência dos governos estaduais e municipais, que passaram a comprar kits escolares para uso em rede pública diretamente das indústrias. Como forma de reverter este quadro, formaram-se associações e redes de negócio, em sua maioria formada por estabelecimentos familiares de pequeno porte.

As empresas necessitam criar novos meios para vender produtos ou serviços para se manter no mercado. As formas tradicionais de oferta estão apresentando menor resultado, o que indica que a adoção de estratégias voltadas à inovação e ao atendimento customizado, tendem a oferecer técnicas atuais mais assertivas como, por exemplo: a adoção do comércio eletrônico para comercialização de produtos para consumidores de diversas regiões. Aaker (2012, p 132) se pronuncia dizendo que “os varejistas estão começando a oferecer serviços complementares aos seus produtos” em partes, para aumentar as vendas e também para diferenciar suas ofertas das demais empresas.

Algumas modificações presentes no varejo de papelaria, podem ser visualizadas ao longo do processo evolutivo desse modelo de negócio, levando destaque para a: ampliação do mix de produtos, a agregação de prestação de serviços de impressão de cartões de visita, convites comemorativos, fotocópias e encadernação, além da criação de alguns espaços que concentrem um café, sala de leitura, ou ambientes para crianças (SEBRAE, 2016).

Além das mudanças em relação as formas de operação e apresentação das papelarias, e da diferenciação de produtos e mercados consumidores, que ocorre de maneira extremamente rápida, um ponto econômico se estabelece, dada a relação entre o setor varejista e a concorrência entre as papelarias em um momento inoportuno de redução do nível de vendas brasileiro, pois:

No ano de 2016, o volume de vendas acumulou retração de 6,7% e a receita nominal, alta de 4,8% frente ao mesmo período de 2015. As maiores quedas, no acumulado do volume de vendas, foram observadas nos segmentos de livros, jornais, revistas e papelaria (-17%) e equipamentos e material para escritório, informática e comunicação (-14,1%). O comércio varejista continua a sofrer os reflexos da crise econômica e não há perspectiva de reversão desse quadro nos próximos meses. (SEBRAE, 2016, p.2).

Na tentativa de se estabelecer uma gestão preocupada com essa diversidade de ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, se torna fundamental desenvolver

práticas de gestão específica conforme cada estilo de empresa, condizentes com a atual realidade do país. Abaixo será contextualizado o que é gestão estratégica e de que maneira a gestão se posiciona no ciclo de vida de cada organização.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

Desenvolver e implementar estratégias está muito diferente do que costumava ser há décadas atrás. A necessidade de se obter informações sobre clientes, concorrentes e tendências de mercado se tornou constante. O sucesso de muitas empresas está ligado a identificação de ameaças, oportunidades, problemas estratégicos e a pontos fracos que necessitam de resposta. Sendo assim, é preciso investir em recursos e formação a fim de melhor se posicionar aos impactos das inúmeras variáveis presentes na gestão de empresas (AAKER, 2012).

A administração estratégica para Certo e Petter (2010) é um processo contínuo que utiliza um plano formulado e escolhido, a fim de flexibilizar o processo de implementação do plano estratégico na organização e gerar um clima de apoio internamente, de maneira com que se torne claro para os colaboradores o interesse da organização. Ela “visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente” (CERTO; PETER, 2010, p.4).

A gestão estratégica tende a organizar as empresas em busca de vantagens competitivas sustentáveis. A criação e manutenção destas vantagens dependem da eficiência das estratégias desenvolvidas e do desempenho organizacional. “Os ativos e competências de uma organização representam o elemento mais sustentável de uma estratégia empresarial porque esses elementos são normalmente difíceis de copiar ou contrapor” (MONTANA, CHARNOV, 2010, p.145).

O Processo de gestão estratégica é desenvolvido conforme as características peculiares de cada organização. A natureza, o porte, o estilo de gerenciamento e a própria cultura ou clima interferem diretamente na forma com que as atividades são desenvolvidas. A gestão estratégica busca reunir plano e implementação em um único processo, que segundo Tavares (2010, p. 24) “visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação, e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório”. As atividades planejadas, de caráter estratégico, operacional e organizacional são desenvolvidas para adequar a capacidade interna da organização ao ambiente externo (TAVARES, 2010).

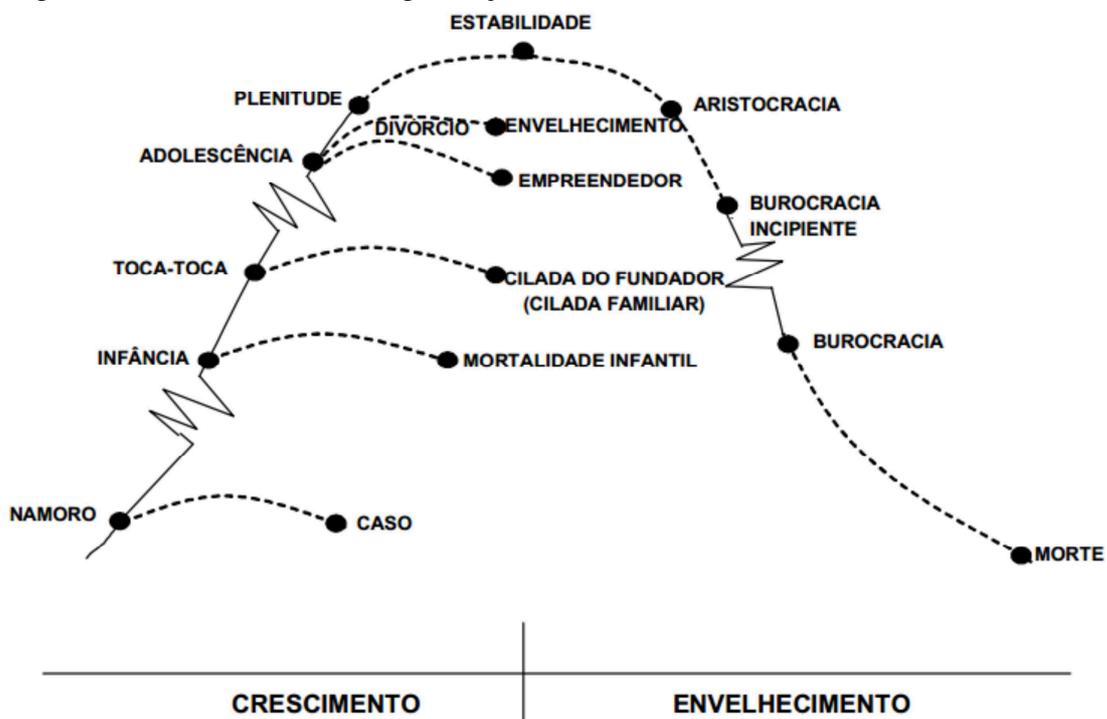
Adizes (1998) afirma que cada organização é diferente, seus processos

administrativos, seus interesses, seu posicionamento em relação ao mercado em que atua, entre outras peculiaridades. Mediante isso, diz ainda que é possível prever a qualidade das decisões e aceitar a existência de alguns problemas caracterizados como normais analisando o estágio do ciclo de vida em que uma organização se localiza.

Maximiano (2011) argumenta que o ciclo de uma organização é uma ferramenta utilizada para selecionar estratégias. Em essência, as empresas nascem, amadurecem e eventualmente morrem, sendo assim, para cada fase do ciclo de vida se estabelece estratégias diferentes.

Para a compreensão do ciclo de vida Adizes (1998) subdivide o mesmo em várias fases. Ele argumenta, que não é apenas pelo porte ou tempo de vida da organização que se determina o crescimento e envelhecimento. Ao passar pelas fases, as empresas sofrem com problemas específicos, que exigem padrões notórios de comportamento em cada período. A partir disso, quando uma organização consegue balancear controle e flexibilização, é possível afirmar que a empresa galgou a plenitude, que é uma das fases do ciclo. O resultado disso seria dizer que uma empresa não é jovem nem velha demais, mas que a mesma detém o poder de mudar sua direção quando lhe for conveniente.

Figura 1 - Ciclo de vida das organizações



Fonte: ADIZES, 1998, p. 92.

É discriminado na sequência o significado de cada etapa conforme Adizes (1998):

Namoro: O fundador firma compromisso com a empresa e ao assumir os riscos substanciais ele está deixando para trás a fase do namoro.

Infância: O foco deixa de ser as ideias passando para a produção de resultados e a satisfação das necessidades. O mais importante nessa fase é o agir, momento em que a empresa já reflete sinais de estabilidade passando para a próxima fase.

Toca-Toca: Quando o fluxo de caixa não estiver mais negativo e ocorre a geração de sobras para ampliação do negócio, o problema está resolvido. O objetivo da organização não é apenas sobreviver, e sim, crescer.

Adolescência: As metas e os conflitos da empresa e do fundador devem ser resolvidos, do contrário, a empresa será levada segundo o autor ao divórcio.

Plenitude: Período em que a organização atinge a estabilidade, em que a empresa tem o controle e é flexível em suas ações. As organizações bem controladas sabem o que fazem e para onde vão.

Estabilidade: Fase dos primeiros sinais do envelhecimento em que as empresas perdem um pouco da sua flexibilidade, inovação e criatividade. Apesar disso a empresa está firme apenas demonstra sinais de acomodação.

Aristocracia: Nessa fase os recursos financeiros são destinados a sistemas de controle, instalações e benefícios. Ênfases em como as coisas são feitas, e não no que é feito. Neste momento a empresa tem muito capital e a organização compreende que a tradição da mesma mantém as receitas, o lucro e os clientes.

Burocracia incipiente: Momento em que as receitas e os lucros diminuem e a demanda perde sua elasticidade. As empresas têm conhecimento sobre o problema, mas não se preocupam em solucionar.

Burocracia e morte: Neste último estágio a empresa já não gera mais resultados e não executa suas atividades de forma correta. É quando vem a morte, pois ninguém mais tem compromisso com a empresa.

2.4.1 Estratégias Empresariais

A palavra estratégia foi muito debatida ao longo do tempo quanto a sua origem e significado. Segundo Oliveira (1988) estratégia vem do grego *estrategos* e está intimamente ligada a questão militar. Seu significado se comparava a ciência de dirigir forças militares com a finalidade de vencer os inimigos ou amenizar os resultados de uma derrota.

Em 1962, a partir dos estudos de Chandler, já se haviam esboços de uma definição de estratégia, baseada na racionalidade econômica que propunha determinar os objetivos da

organização para adotar ações, alocando recursos limitados. No decorrer da história a estratégia acabou recebendo vários significados mais abrangentes. Conforme descrito por Oliveira, Grzybovski e Sette (2011) é possível organizar uma linha do tempo com os conceitos de estratégia de vários autores da área.

Quadro 5 - Evolução histórica do conceito de estratégia.

Autores	Diferentes pontos de vista
Chandler (1962)	Determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que explicam as relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.
Ansoff (1965)	Estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.
Andrews (1971)	Construir um esquema conceitual do qual a elaboração e a formalização solapam o modelo corporativo em sua essência. Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.
Schendel e Hofer (1978)	Estabelecer os meios fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Miles e Snow (1978)	Responder as mudanças ambientais, analisando a relação produto-mercado. Nesse caso, a postura estratégica é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados a implementação da estratégia.
Porter (1985)	Estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
Mintzberg (1988)	Determinar a força mediadora entre organização e contexto; um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

Fonte: OLIVEIRA; GRZYBOVSKI; SETTE, 2010, p.50.

Com o passar do tempo esta palavra que se desenvolveu na guerra começou a tomar proporções na área de negócios e passou a significar a maneira como firmas se organizam e agem frente ao seu ambiente (PEREIRA, 2010). A partir da década de 1980 um autor se destaca frente aos demais. Michael Porter se consagrou porque obteve êxito na sistematização de estratégias das organizações numa indústria e ao estudar a essência da formulação desenvolveu três estudos chamados: Estratégia competitiva, Vantagem competitiva e Vantagem competitiva das nações.

Para Porter as organizações precisam se defender de cinco forças competitivas: O poder de negociação dos fornecedores, dos compradores, da ameaça de produtos ou serviços substitutos, da ameaça de entrantes potenciais e da rivalidade dos próprios concorrentes. Uma das finalidades disso tudo está em atribuir vantagem competitiva a uma organização. É preciso que a empresa esteja à frente de seus concorrentes, ofereça produtos com qualidades únicas ou difíceis de imitar e/ou seja, líder em custos, que significa ter o menor custo de produção do mercado (PEREIRA, 2010).

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.25) a estratégia não pode ser simplesmente entendida por conceito de *plano*, como “uma direção, um guia, ou curso de

ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”, mas sim, a partir de cinco definições chamadas de 5P’s. Essa definição foi criada por Mintzberg porque as pessoas, muitas vezes, entendem estratégia de uma forma, mas frequentemente usam de outra.

Os autores afirmam que existe um *padrão*, isto é, “coerência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2010, p. 25) na execução de estratégias. A junção das definições de plano e padrão, são mais adequadas à conceituação de estratégia, porque as empresas desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões do seu passado, enquanto uma é a *pretendida* e a outra é *realizada*. Esta teoria é sintetizada por Mamédio (2014, p.39) da seguinte forma:

plano é um curso de ação que direciona as situações dentro da empresa, como Pretexto a estratégia é definida como uma maneira de manobrar os concorrentes, a estratégia Padrão representa as ações com consistência que se repete no cotidiano da empresa, o Posicionamento é localizar a empresa no meio ambiente de forma a obter uma melhor competitividade, e Perspectiva engloba todos os conceitos, valores e perspectivas divididas pelos membros da organização.

Ao compreender que as estratégias devem estar ligadas a conveniência de cada modelo de empresa em relação aos seus objetivos e metas, na organização como um todo, é importante verificar a classificação de cada tipo de estratégia conforme descrito abaixo.

2.4.1.1 Tipos de Estratégia

Antes mesmo de definir as estratégias para uma empresa, é fundamental pensar que modelo de estratégia é ideal para o momento em que a empresa vive. As estratégias devem agregar valor, utilizando as oportunidades cabíveis para que seja cumprido os objetivos com maior eficiência e eficácia para as organizações (OLIVEIRA, 2010). São quatro os tipos de estratégia que podem ser utilizados pelas organizações.

O delineamento das estratégias mais adequadas para um posicionamento competitivo é feito por meio do confronto entre a realidade interna e externa das organizações. Entre as estratégias que são relacionadas ao seu estágio, encontra-se a de: Sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, descrito por Tavares (2010) conforme exposto abaixo:

Estratégia de sobrevivência: A estratégia de sobrevivência é aconselhada quando uma organização sofre ameaça de extinção. Os primeiros fatores que se apresentam são de fatores externos as organizações e normalmente são fatores não observados pelos administradores dessas empresas como recessões econômicas, mudanças de hábitos e estilos de vida do consumidor incluindo a pressão gerada na mudança de regras de competitividade.

Estratégia de crescimento: Utilizado quando o porte da empresa se torna limitador para atender de forma positiva a demanda do mercado. Além disso, quando tipos de produtos ou segmentos de mercado se tornam vulneráveis pela ação da concorrência, estimula-se a criação de novos mercados. O crescimento por diversificação de produto é aconselhável a empresas de pequeno porte, e a diversificação por mercados para empresas dependentes de poucos segmentos.

Estratégia de manutenção: A recomendação da estratégia da manutenção é feita, quando uma organização atinge um patamar em que o investimento para sua expansão representa custos maiores do que os benefícios criados a partir destas ações e quando a ação da concorrência a obrigue a desenvolver ações para manutenção da posição previamente conquistada.

Estratégia de desenvolvimento: A estratégia de desenvolvimento se compara a medidas que apoiem o crescimento de uma empresa. O destaque dessa estratégia encontra-se em aprimorar o capital intelectual, os recursos tecnológicos a fim de inovar processos e produtos com foco na sustentabilidade da organização.

Na figura abaixo Ferreira (2001) expõe a interação presente entre as variáveis do ambiente interno e externo. Quando os pontos fracos e ameaças se destacam, se utiliza estratégias de sobrevivência, quando predominar Pontos fracos e oportunidades desenvolve-se estratégias de crescimento, evidenciando que o mercado faz o papel de atração desse ensejo, quando existem mais pontos fortes e ameaças deve ser adotada a estratégia de manutenção, e por fim, quando as variáveis: pontos fortes e oportunidades se destacam deve ser escolhida a formulação de estratégias para o desenvolvimento da organização.

Quadro 6 - Matriz de alternativas estratégicas

MATRIZ DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		Ambiente interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidade	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Ferreira, V. C. P.; Souza, A. R., 2001, p. 43.

Tavares (2010) sintetiza quais os atributos recebem maior destaque em cada modelo de estratégia no quadro abaixo. Ele ressalta que a estratégia da sobrevivência se detém na reconstrução ou institucionalização de processos organizacionais. As estratégias de crescimento buscam ampliar os recursos físicos e materiais, enquanto que a estratégia de manutenção se aplica a organizações que precisam estabilizar investimentos e defender

posições previamente conquistadas, diferentemente da estratégia de desenvolvimento que busca aprimorar os recursos humanos e tecnológicos disponíveis.

Quadro 7- Ênfase das estratégias empresariais

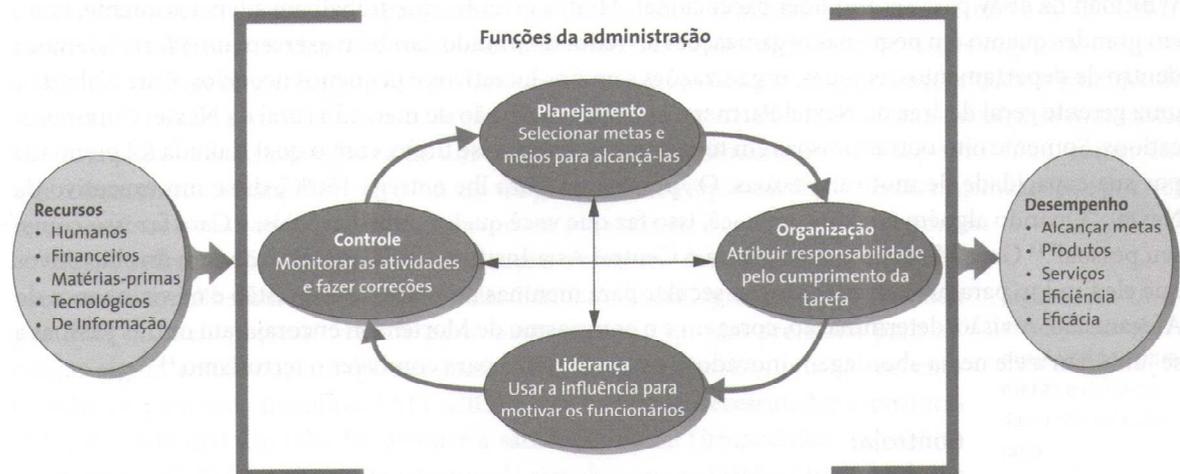
Estratégia	Ênfase
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência • Crescimento • Manutenção • Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstrução ou institucionalização • Recursos físicos e materiais • Ênfase no mercado atual • Recursos humanos e tecnológicos

Fonte: TAVARES, 2010, p. 274.

2.5 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Daft (2010) administrar, em sua essência, significa conseguir atribuir tarefas a pessoas, e que estas, com seu trabalho, criem o ambiente e as condições que envolvam outras pessoas no cumprimento de metas. Planejar é então, uma das quatro funções da administração, e conforme a figura abaixo é possível visualizar a interação existente entre as quatro funções da administração, sendo que, visualizadas de forma sistêmica, formam um ciclo baseado no desempenho e na alocação de recursos.

Figura 2 – Funções da administração



Fonte: DAFT, 2010, p.7.

Segundo Daft (2010) o planejamento define onde uma empresa deseja estar no futuro e por quais meios ela conseguirá chegar ao resultado almejado. É preciso definir metas para o desempenho organizacional e desta forma, decidir quais tarefas e recursos são necessários para seu alcance.

Pereira (2010) ao conceituar a palavra planejamento, a associa ao pensar, criar, ou moldar algo, na tentativa de controlar o futuro de uma organização, dentro do horizonte estratégico. Ele cita que o planejamento é um processo que deve ser estruturado, a fim de

gerar resultados no futuro a partir de um instrumento integrado de decisões do presente.

O planejamento é considerado no contexto da administração como um dos pilares de sustentação para manutenção da longevidade e sustentabilidade das organizações. Em concordância com as definições apresentadas pelos outros autores Oliveira (2010, p.4) define que o planejamento é “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. As três medidas de rendimento global descritas por Oliveira (2010) detém o seguinte significado abaixo:

- **Eficiência:** Se consolida na maneira certa de fazer as coisas, resolver os problemas que surgem, proteger os recursos aplicados, cumprir com as responsabilidades estabelecidas e reduzir os custos.
- **Eficácia:** Fazer o que precisa ser feito, produzir alternativas criativas para as situações que surgirem, maximizar a utilização dos recursos disponíveis, obter os resultados estabelecidos no planejamento, e além disto, aumentar os lucros e a participação de mercado da empresa.
- **Efetividade:** Manter a empresa eficiente e eficaz ao longo do tempo a fim de apresentar regularmente resultados positivos.

É preciso expor “que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa” (OLIVEIRA, 2010, p.5).

2.5.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo elaborado pelos níveis mais elevados das organizações. Sua sustentação está baseada em métodos para estabelecer a melhor direção que uma empresa deve seguir, ele deve otimizar o grau de interação entre o ambiente interno e externo com o intuito de formular estratégias e ações, para aumentar a competitividade da organização (KICH; PEREIRA, 2011).

Pereira (2010) elucida que o planejamento estratégico passou por quatro fases evolutivas, sendo que a primeira representa o controle financeiro básico que pretende realizar um orçamento anual que se detém em cumprir o orçamento. Na segunda fase, a premissa do planejamento se concentra na previsão, que através da análise ambiental busca prever o futuro. Na terceira fase, o planejamento se voltava para a análise externa e já apresenta

indícios sobre avaliação da competição, mercados crescentes e formas dinâmicas de alocação de recursos. Na quarta e última fase, se apresenta a forma atual de planejamento. Conceituada de administração estratégica que organiza todos os recursos para criar vantagem competitiva, por meio de processos criativos e flexíveis de criação de valor e clima favorável.

Ansoff (1991 apud Pereira, 2010) argumenta que o planejamento estratégico só começou a ter maior ênfase nas duas últimas décadas porque até então as empresas vinham obtendo um crescimento estável e contínuo, sem muita concorrência e riscos. Com o dinamismo do mercado, a instabilidade e a oscilação do ambiente, se fez necessário uma ferramenta capaz de auxiliar as organizações que sofrem pela turbulência do mundo dos negócios.

Segundo Oliveira (2010) o planejamento estratégico não é algo estático, pelo contrário, ele deve pressupor a necessidade de um processo decisório que ocorre desde o início até o fim das etapas de elaboração e implementação na empresa. Esse processo decisório é permanente porque as empresas sofrem influência do ambiente interno e de variáveis externas com maior ou menor intensidade caracterizando a complexidade do planejamento que considera o ambiente como extremamente mutável.

A construção do planejamento estratégico deve estar intimamente ligada a cultura organizacional, caso não esteja, terá grande possibilidade de fracassar. De acordo com Ackoff (1975 apud BARBALHO, 1997, p.31) é preciso estabelecer decisões de longo prazo envolvendo todos os dirigentes da organização, pois a missão em concordância com o meio na qual a empresa está inserida gera impactos sobre toda a organização. É preciso se preocupar com a definição dos fins organizacionais e também seus meios para atingi-los, além de verificar a forma como será executado e controlado, de modo que, se necessário, seja possível redefinir ou reestruturar a própria organização.

Sertek, Guindani e Martins (2011), por sua vez, realçam que o planejamento estratégico visa dar sentido as ações organizacionais, propondo parâmetros para sua execução. No entanto, a execução do plano não deve ser feita de forma extremamente rígida, pois o ambiente é muito volátil e exige várias adaptações provenientes do ambiente externo.

2.5.2 Planejamento Tático

O planejamento tático por sua vez, tende a aperfeiçoar determinadas áreas de resultado, diferentemente do planejamento estratégico que analisa a organização como um todo. Sem essa perspectiva da generalização, o planejamento tático faz a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas para cada área funcional (OLIVEIRA, 2010).

Na visão de Montana e Charnov (2010, p.21) O planejamento tático “está voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão”. Desta forma, todo o planejamento tático é realizado com base na estrutura do planejamento estratégico.

Oliveira (2010) complementa que por auxílio da interação dos níveis organizacionais intermediários o planejamento tático tem como principal finalidade utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para conquistar os objetivos previamente fixados, utilizando a estratégia pretendida juntamente com as políticas da empresa que são orientadas para o processo decisório.

2.5.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional se refere a formalização dos dois modelos citados anteriormente. Este tipo de planejamento representa a adoção de medidas por partes menores da empresa utilizando como instrumento documentos escritos referentes a metodologia de desenvolvimento e implantação das estratégias. Esses instrumentos podem ser considerados ferramentas básicas para o fluxo diário, uma vez que, focaliza o curto prazo, abordando tarefas ou operações específicas (OLIVEIRA, 2010).

Visualizar de forma holística a união desses três modelos de planejamento é inevitável. As empresas segundo Kich e Pereira (2011) devem ter um novo comportamento organizacional baseado na criatividade, inovação e flexibilidade para que as estratégias desenvolvidas em conjunto possam proporcionar maior objetividade, estabilidade e, quem sabe, maior certeza nas decisões.

Partindo da definição de planejamento, e da importância do planejamento estratégico para as organizações, é apresentada na sequência a metodologia utilizada para a elaboração do trabalho.

2.6 MODELOS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

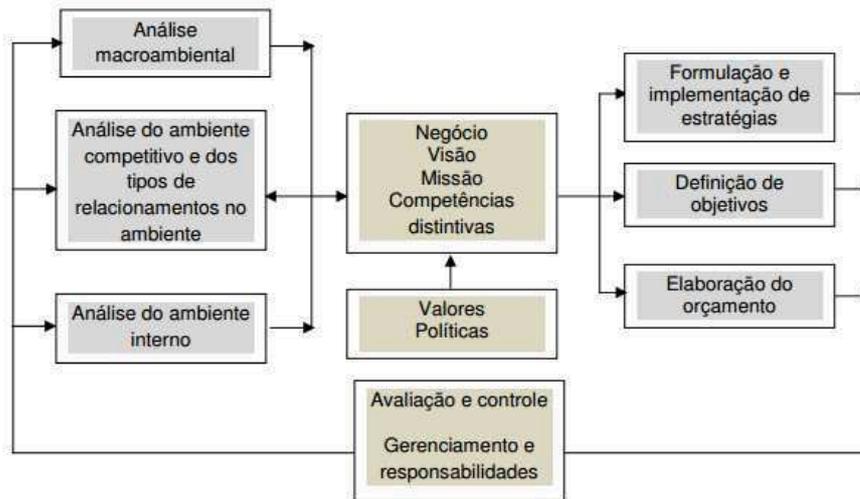
Como existem vários autores da administração que desenvolveram metodologias para a formulação de um planejamento estratégico, é do interesse do acadêmico apresentar principalmente os modelos mais exaltados e conceituados baseados na sua aplicabilidade, e transparência nos processos de implementação.

Será contextualizado a seguir quatro abordagens, de quatro autores diferentes, que carregam algumas similaridades e diferenças em seus processos.

2.6.1 Modelo proposto por Tavares (2010)

Tavares (2010) afirma que o processo de gestão estratégica deve ser guiado pelas características próprias de cada organização, que varia em relação ao porte, estilo de gestão e clima, conforme explicitado na figura abaixo.

Figura 3 – Etapas do processo da gestão estratégica proposta por Tavares



Fonte: TAVARES, 2010, p. 62.

O modelo apresentado acima compreende onze etapas que são:

1ª Etapa – **Delimitação do negócio, formulação de visão, da missão e do inventário das competências:** Momento de definir o espaço do negócio no qual a empresa pretende ocupar, incluindo uma reflexão sobre sua existência, o que deve ser modificado e o que deve ser mantido para se diferenciar das outras empresas e conquistar os objetivos almejados.

2ª Etapa – **Análise macro ambiental:** Etapa de identificação, classificação e análise das variáveis ou forças ambientais que possam interferir, positiva e negativamente no desempenho da empresa.

3ª Etapa – **Análise dos públicos relevantes do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamento da organização:** Fazer uma avaliação das forças competitivas que afetam a atuação com a intenção de manter a competitividade organizacional no mercado.

4ª Etapa – **Análise do ambiente interno:** Responsável pelo sistema diretivo, técnico e social da organização, que estabelece níveis de adequação em virtude das oportunidades e ameaças ambientais, da qualidade e do relacionamento com os públicos. Analisar recursos tangíveis e intangíveis levando em consideração: parcerias, redes e terceirização.

5ª Etapa – **Valores e políticas:** Tornar visível as crenças nas quais a organização irá se apoiar tornando explícito as regras e diretrizes.

6ª Etapa – **Formulação e implementação de estratégias:** Definir cursos de ação selecionando os mais apropriados para o cumprimento da visão.

7ª Etapa - **Definição de objetivos:** Transpor as estratégias em objetivos de acordo com cada área da organização no cumprimento de sua missão

8ª Etapa - **Elaboração do orçamento:** Atribuir e alocar os valores financeiros correspondentes e necessários á consecução das metas e ao desempenho das ações por setor.

9ª Etapa – **Definição de parâmetros de avaliação e controle:** Utilizar indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da estratégia das ações diante dos objetivos, e metas estipulados.

10ª Etapa – **Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades:** Atribuir responsabilidades a todos os níveis envolvidos na implementação do processo.

11ª Etapa – **Implementação:** Colocar em prática as ações que foram planejadas em determinado período para possibilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais.

2.6.2 Modelo proposto por Oliveira (2010)

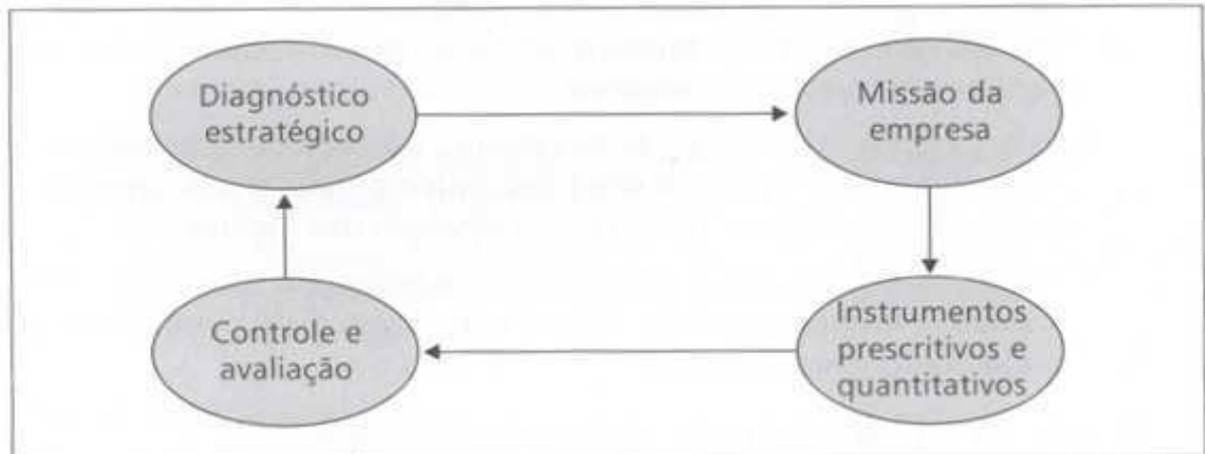
Segundo Oliveira (2010) é preciso obter muito conhecimento antes da formulação do planejamento estratégico. Ele defende que na primeira etapa do plano deve ser feito um diagnóstico estratégico, pois conhecendo a situação da organização, se torna mais fácil se estabelecer os objetivos, que significa responder aonde a empresa quer chegar.

Para melhor contextualizar, o planejamento estratégico é considerado pelo autor como um sistema, pois seus conjuntos de partes interagem com o ambiente e devem considerar um todo sobre os fatores controláveis e não controláveis da empresa. A figura 4 da página 34 exemplifica a interação do sistema proposto por Oliveira (2010) de acordo com cada etapa da formulação do planejamento e sua ordem.

Fase 1 - **Diagnóstico Estratégico:** Esta fase pode ser dividida em cinco etapas, que são: a identificação da visão, dos valores, e da análise externa, interna, e dos concorrentes. Realizada com a intenção de responder a seguinte pergunta: “como a empresa está?”

comparando seus resultados internos e externos, e em quais pontos a empresa apresenta aspectos positivos, negativos ou regulares em sua gestão.

Figura 4 – Fases do planejamento estratégico Oliveira



Fonte: OLIVEIRA, 2010, p.42.

Fase 2 - **Missão da empresa:** Representa o estabelecimento da razão de ser da empresa, assim como, seu posicionamento estratégico. A princípio, busca vislumbrar que satisfação a empresa cria perante as necessidades do ambiente externo. Dividida também em cinco partes esta fase estabelece: A missão, os propósitos, cenários, postura estratégica, macro estratégias e macro políticas.

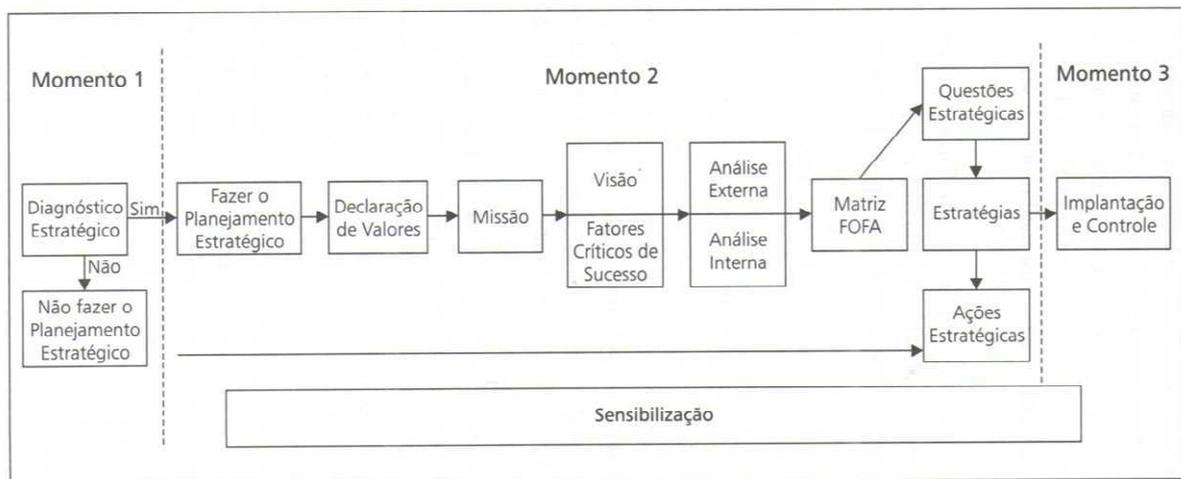
Fase 3 - **Instrumentos prescritivos e quantitativos:** Fase que utiliza de instrumentos prescritivos e quantitativos para se estabelecer “de onde se quer chegar” e “como chegar na situação desejada”. Esta fase deve compreender: objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, diretrizes, projetos, programas e planos de ação.

Fase 4 – **Controle e Avaliação:** A quarta e última fase dá ênfase a manutenção e controle das ações para cumprir os objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Eles são contemplados por meio de processos como: Indicadores de desempenho, análise de desvios, ações corretivas, avaliação de eficiência e eficácia além da adição de informações ao planejamento estratégico para etapas futuras.

2.6.3 Modelo de planejamento estratégico segundo Pereira (2010)

Pereira (2010), por sua vez, organiza o planejamento estratégico utilizando de um Quadro que determina a criação em três momentos distintos, que serão contextualizados a seguir.

Figura 5 – Momentos do planejamento estratégico segundo Pereira



Fonte: PEREIRA, 2010, p 57.

Momento 1 – Diagnóstico Estratégico: No primeiro momento deve ser feita uma análise para observar se está no momento ideal da organização fazer o planejamento estratégico. Perguntas como: A organização passa por dificuldades financeiras? Segundo o autor se a empresa estiver passando por períodos de turbulência, esta não deve fazer o planejamento estratégico, uma vez que, a implementação demanda o esforço de todos os membros da organização e pode acarretar na inviabilidade do processo.

Momento 2 – Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico: Nesta fase o plano é colocado no papel, para que em reuniões sejam definidos a razão e os rumos da organização. São alinhadas as etapas do planejamento estratégico pela ordem: Valores da empresa; missão; visão; fatores críticos de sucesso; É desenvolvida a análise ambiental com os fatores internos e externos mais conhecidos por matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), com a intenção de se deter nas oportunidades e controlar as ameaças; ocorre a elaboração de questões estratégicas; estratégias e ações estratégicas.

Momento 3 – Implantação e controle do processo de planejamento estratégico: Neste momento, a empresa passa a receber os resultados do seu plano, e deve fazer o acompanhamento e controle dos processos utilizados na implementação. O autor destaca ainda, que ao comparar as metodologias de outros estudiosos, é notório que elas seguem uma mesma lógica de construção, e que deve ser efetuado com interação entre o pessoal de todos os níveis, de diferentes áreas de forma constante e intensa.

É importante salientar que a elaboração do planejamento estratégico é feita por uma

equipe selecionada pela empresa e pode ser formada de três maneiras: Somente por membros da alta administração, todos os membros da empresa, ou o modelo misto que participam pessoas de diversas áreas. Além disso, as empresas contam com apoio de consultores, que podem ser tanto internos quanto externos a organização, e o resultado da escolha do modelo de consultoria depende muito do estilo e do porte da empresa (OLIVEIRA, 2010).

2.6.4 Modelo conforme Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001)

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) o planejamento estratégico deve ser desenvolvido de maneira com que analise aspectos únicos de cada organização. Essas características particulares podem ser destacadas como: histórico, ciclo de vida, experiência, expectativa, personalidade e estilo dos dirigentes. O modelo desenvolvido pelos referidos autores é dividido em oito etapas expostas abaixo:

Figura 6 – Etapas do planejamento estratégico de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli



Fonte: VASCONCELLOS FILHO, PAGNONCELLI, 2001, p. 312.

Etapa 1 – **Negócio**: Etapa em que se estabelece o principal benefício esperado pelo cliente.

Etapa 2 – **Missão**: Etapa em que se define por que razão a empresa existe no seu negócio.

Etapa 3 – **Princípios:** É a fase em que se orienta o processo decisório e o comportamento da empresa para que seja alinhado conforme sua missão.

Etapa 4 – **Análise do ambiente:** Aborda um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa entre eles: Os pontos fortes, as ameaças, os pontos fracos e as oportunidades.

Etapa 5 – **Visão:** É o período em que se vislumbra e registra o que a empresa espera do futuro.

Etapa 6 – **Objetivos:** Consiste na formalização dos resultados que a empresa precisa conquistar em prazo pré-determinado para concretiza sua visão tornando a empresa competitiva na atualidade e no futuro.

Etapa 7 – **Estratégias Competitivas:** São as atitudes da empresa em relação ao ambiente e como ela age para concretizar a visão e atingir os objetivos respeitando os princípios com a finalidade de cumprir a missão do negócio.

Etapa 8 – **Planos de ação, Divulgação, Implantação e Acompanhamento:** Definido pelo ponto de execução, em que se põe em prática ações e ferramentas para controle e implantação e acompanhamento do planejamento estratégico.

2.7 ESCOLHA DO MODELO

Para Tavares (2010) cada autor desenvolve o planejamento estratégico com suas especificidades, porém a maioria segue certa lógica que é similar entre os modelos propostos pelos autores. Analisando os modelos contemplados na metodologia, compreende-se que a grande maioria abrange os processos necessários para a efetividade da implantação do planejamento estratégico, mesmo que desenvolvido em etapas distintas e ordens alternadas.

Com a intenção de desenvolver um modelo de planejamento que seja o mais eficiente e eficaz possível, justifica-se como mais adequado a escolha do modelo apresentado por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) que apresenta etapas bem delineadas, com objetivos de fácil identificação e compreensão por parte dos gestores da empresa e do acadêmico.

Este modelo acaba facilitando a implementação, devido sua divisão de etapas ser mais esclarecedora e contar ainda com o auxílio de exemplos práticos, uma vez que, ao ser a primeira oportunidade que a empresa tem de desenvolver seu planejamento estratégico, e que ainda não conta com ferramentas formais de gestão, este modelo trará resultados e será utilizado para configurar o planejamento estratégico da empresa RB Papelaria.

A partir da página 38, deve ser detalhado cada uma das oito etapas do modelo escolhido, mediante a conceituação de cada definição.

1- Definição do negócio

Pereira (2010) esclarece que na tentativa de conceituar o que é negócio, muitas pessoas cometem o equívoco de pensar que negócio são os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Na verdade o produto ou serviço significam a forma como é feita a materialização dele na organização, por sua vez, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) descrevem simplesmente que o negócio se resume no principal benefício esperado pelo cliente e que na verdade quem responde qual é o negócio da empresa são os próprios clientes.

Fernandes e Berton (2005, p.7) “afirmam que o negócio pode ser definido como a arena onde uma organização compete ou, de forma mais ampla como ela atua” e que ao definir o negócio, de antemão seja debatido não apenas aspectos do produto ofertado, e sim, nos serviços agregados, na visão da concorrência ampliada e que meios a empresa usará para satisfazer o cliente. Ao término da definição do negócio é definida a missão da empresa, que será descrita no item a seguir.

2- Definição da Missão

A missão, conforme explicitado por Tavares (2010, p.88), diz respeito “ao papel que a organização pretende desempenhar, em relação as oportunidade e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócios”, agindo como horizonte. Ela é concretizada nas ações diárias dos membros da organização e delimitada no seu espaço de atuação.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 85) descrevem o conceito de missão como a “razão de existir da empresa no seu negócio”. Sertek, Guindani e Martins (2011) complementam que a missão deve ser expressa de forma curta, clara e de fácil compreensão, pois ela orienta o propósito da empresa, e em geral, declara o que a organização faz, para quem e como ela faz, quais são seus diferenciais e porque faz.

A missão é parte fundamental da administração, porque ela expressa formalmente os rumos de uma organização. Estabelecer e documentar esta missão é importante pois ela: Ajuda a concentrar esforços em uma direção comum; Ajuda a evitar que a organização persiga propósitos conflitantes; Serve de base para alocação de recursos organizacionais; Estabelece áreas amplas em que as responsabilidades são divididas por tarefas na organização e atua como base para o cumprimento dos objetivos organizacionais (CERTO E PETER, 2010).

Ao concluir a etapa de formulação da missão se estabelece os princípios da organização.

3- Definição dos Princípios

Diferentemente da missão, que serve para orientar uma perspectiva futura, assegurando um propósito dentro da organização, os princípios são segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.139) “balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”. Além disso, explica que os princípios são formados pelos valores, credo, políticas e filosofias disseminadas pela organização.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) afirmam que para uma boa formulação dos princípios de uma empresa, deve ser executada três etapas que serão detalhadas a seguir:

- 1ª Etapa - **Identificação e Explicitação dos Princípios:** Etapa em que se faz um resgate da cultura da organização e ocorre a identificação dos traços marcantes de comportamento, ao longo do tempo de atividade, suas crenças e seus valores. Devem ser elencados poucos princípios, e devem ser expressos de forma clara e concisa para que sejam praticados. Os temas também variam conforme sua aplicabilidade, em função do setor em que a empresa atua.
- 2ª Etapa – **Checagem da Consistência dos Princípios:** Consiste na avaliação do que foi elencado como princípio, para identificar sua relevância e consistência para que traga melhorias para a organização e para que os princípios formulados não passem de mero discurso.
- 3ª Etapa – **Adequação dos Princípios ao Século XXI:** Esta etapa está ligada a adequação dos princípios anteriormente criados para abordar temas atuais e mais relevantes como: Virtualização do mundo; Diferenciação pela inovação; Crescente consciência ambiental; Valorização do indivíduo e Qualidade de vida.

Posteriormente a definição do negócio, a formulação da visão e dos princípios norteadores da organização, é desenvolvida a análise ambiental. Abaixo será descrito em que contexto se utiliza a análise do ambiente, bem como sua importância em relação a formulação do planejamento estratégico.

4- Definição da análise do ambiente

Antigamente, as organizações eram vistas como sistemas fechados, e por isso, não sofriam influência do ambiente externo. Na visão dos gestores, informações detalhadas das atividades da própria organização e de seus recursos, eram suficientes para exercer controle sobre seu desempenho. No atual contexto das organizações, este paradigma foi quebrado, pois

toda e qualquer empresa que não esteja em harmonia com o ambiente interno e também externo está sujeita ao fracasso (PEREIRA, 2010; OLIVEIRA, 2010).

Para compreender a importância da análise do ambiente, primeiro é preciso saber o que é o ambiente organizacional. O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores que em limites específicos, tem alguma influência sobre o sistema em que uma organização opera, que por sua vez, é o conjunto de partes que interagem e são interdependentes. Através do estabelecimento de objetivos, cada fator, seja ele, interno ou externo, efetua uma função na organização (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010) aponta que o conhecimento efetivo do ambiente é fundamental para o planejamento estratégico, uma vez que, afeta direta e indiretamente seus objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estruturas, recursos, planos, programas e procedimentos. O ambiente externo é dividido em fatores do macro ambiente, que analisa aspectos mais gerais, e atua por meio de forças dinâmicas e constantes, de caráter complexo e de difícil percepção. Já os fatores micro ambientais, considerados diretos ou setoriais, interferem de forma direta na organização e são mais facilmente controláveis (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2011).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) por sua vez, argumentam que a análise do ambiente “é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”. Essas variáveis são analisadas por quatro fatores pertinentes, dois internos: pontos fortes e pontos fracos, e dois externos: oportunidades e ameaças. Abaixo são descritos os quatro fatores da análise do ambiente que geram informações para empresas.

Quadro 8 – Fatores ambientais internos e externos

Pontos fortes	São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
Pontos fracos	São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
Oportunidades	São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
Ameaças	São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Fonte: OLIVEIRA, p. 68, 2010.

Com a intenção de familiarizar o leitor com os tópicos da análise ambiental será descrito abaixo os fatores interno e externos que afetam uma organização, bem como, a análise SWOT, uma das ferramentas mais utilizadas atualmente para analisar o ambiente.

Na página 41 será exposto a análise interna que afeta diretamente uma organização.

a) Análise do ambiente Interno

Montana e Charnov (2010) afirmam que o ambiente interno consiste em fatores que, dentro de uma organização representem os recursos organizacionais. Eles são divididos em recursos: financeiros, físicos, humanos e tecnológicos. Aaker (2012) acrescenta, que da mesma forma como a estratégia pode ser desenvolvida por área de negócio ou desenvolvida em grupo, a análise interna também pode ser estruturada em cada um desses níveis.

Usualmente a meta da análise interna concentra-se em identificar pontos fortes e pontos fracos da organização, por fim, criar estratégias para explorar os pontos fortes e corrigir ou neutralizar os pontos fracos ou limitações. Para que uma análise interna seja eficaz, ela deve compara a atuação de concorrentes diretos e indiretos da organização (OLIVEIRA, 2010).

Wright, Kroll e Parnell (2011) argumentam que a avaliação dos recursos organizacionais, serve para as empresas reconhecerem se os recursos estão alinhados com as estratégias, e se são suficientes para a implementação dessas estratégias. Montana e Charnov (2010) apresentam o seu conceito sobre os recursos conforme descrito abaixo:

- Recursos Financeiros: Os recursos financeiros servem para garantir que as operações do dia a dia sejam desenvolvidas. As empresas, se lucrativas, podem aplicar o próprio ganho em novos investimentos e recursos necessários para o desenvolvimento e crescimento da organização, ou então, dividir os lucros em forma de dividendos entre acionistas ou sócios.

Os recursos financeiros também podem ser retidos por meio de empréstimos bancários ou de terceiros. Eles estão sujeitos a juros que são pagos conforme o tempo e a taxa fixada ao empréstimo. As principais tarefas do administrador em relação aos recursos financeiros se resume na combinação de lucros retidos, capital de empréstimo e capital social capaz de disponibilizar dinheiro suficiente para o uso organizacional.

- Recursos Físicos: São equipamentos, fábricas, instalações de distribuição e estoques de matérias prima que precisam ser gerenciados para melhorar a produtividade e lucratividade de uma empresa.
- Recursos Humanos: São todas as pessoas que trabalham em uma organização. Essas pessoas necessitam adquirir habilidades conforme o cargo, ou setor em que trabalha para desempenhar de maneira eficiente e eficaz suas tarefas.

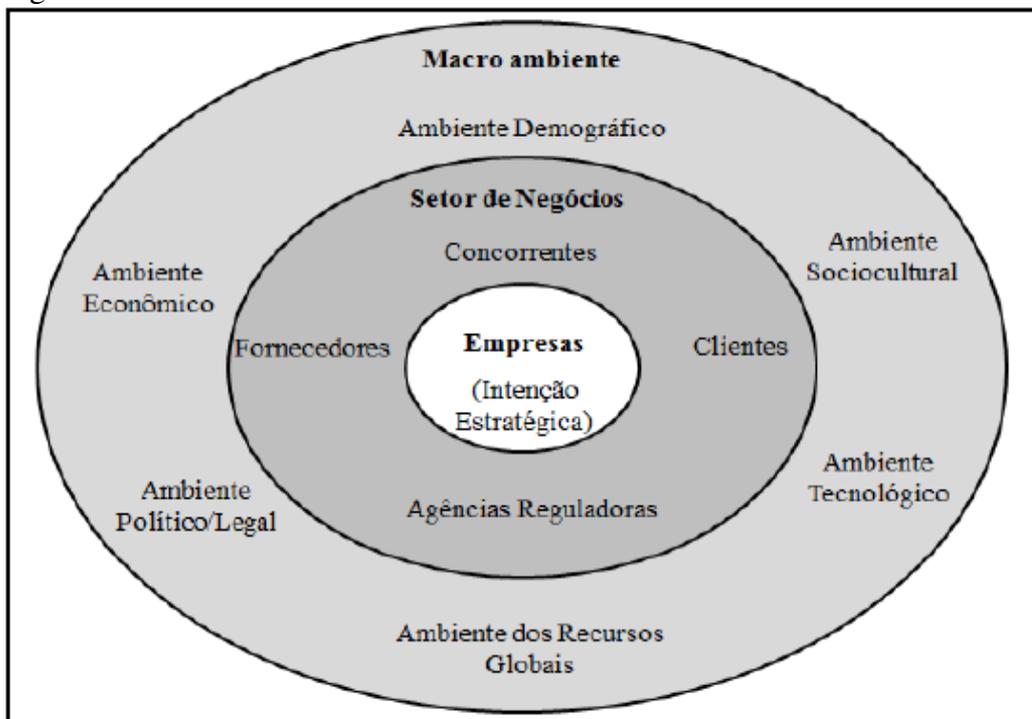
- Recursos Tecnológicos: Se refere ao nível tecnológico aplicado em uma organização. Cada empresa depende de investimento diferenciado em: sistemas de informação, sistemas gerenciais e de inovação em processos e produtos conforme a área em que atua.

b) Análise do ambiente Externo

As atividades de uma organização estão constantemente sujeitas a influências externas, muitas vezes imprevistas e incontroláveis. A análise externa deve ser orientada pela definição do negócio e pelo estabelecimento da missão e da visão. Ao analisar o ambiente, tendo estes três componentes como base, é possível identificar que ameaças e oportunidades o ambiente apresenta em relação a atuação e ao posicionamento de uma empresa. O que se espera, é que se coloque em ação estratégias que auxiliem o processo decisório e eleve a capacidade de interação das empresas com o ambiente (TAVARES, 2010).

Abaixo é possível visualizar a disposição do ambiente de forma geral em relação a organização:

Figura 7 - Os três níveis do ambiente



Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 95.

A análise do ambiente externo tem por finalidade estudar a relação entre a empresa e as oportunidades e ameaças externas em conjunto com a posição produto versus mercado e qual sua prospecção em relação ao futuro da organização. Oliveira (2010) descreve que o

ambiente empresarial é um ambiente dinâmico e sofre impactos de diversas forças, de diferentes dimensões e naturezas. O ambiente é considerado um sistema que, muda a cada momento, devido ao fato de que cada força influencia, interfere e interage com as demais forças do ambiente.

Oliveira (2010) afirma que o ambiente externo se subdivide em dois grupos. O micro ambiente que representam variáveis mais próximas a organização, que afetam de forma mais direta a empresa, e o macro ambiente, que também gera impactos na empresa, mas tem uma visão mais globalística, no qual, Certo e Peter (2010) complementam afirmando que a organização não tem controle sobre estes componentes, que normalmente tem amplo escopo e efeitos mais difíceis de serem percebidos.

Na sequência é a apresentado a definição individual dos componentes do macro ambiente e do micro ambiente.

- **Ambiente Demográfico:** Se refere ao estudo da população, dos movimentos migratórios, da oscilação da taxa de natalidade, da expectativa de vida, dos índices de mortalidade e do crescimento populacional, além do: gênero, idade, nível de escolaridade e distribuição geográfica populacional. Estas variáveis têm a possibilidade de gerar mudanças expressivas no ambiente social e de negócios. (TAVARES, 2010; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).
- **Ambiente Sociocultural:** O ambiente sociocultural diz respeito “as características da sociedade na qual se situa a organização” (CERTO; PETER, 2010, p. 30). Este ambiente compreende valores, crenças, percepções e o comportamento da sociedade que são medidos pelas atitudes, suposições, aspirações pessoais, relacionamento interpessoal, pela situação econômica de cada classe social, pela composição da estrutura de trabalho, pela formação educacional, pelos veículos de comunicação e também pela preocupação com a saúde e com o preparo físico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).
- **Ambiente Tecnológico:** Representa o ambiente de maior relevância, pois as empresas sofrem impactos intensos pelas mudanças tecnológicas, essas mudanças afetam as operações, bem como os produtos e serviços ofertados pelas organizações (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2011).

As inovações tecnológicas geram mudanças sociais viabilizadas pela rapidez e facilidade em efetuar determinadas funções e é aplicada nos processos produtivos, tanto na manufatura quanto em serviços, pois, normalmente traz precisão e confiabilidade em diversos processos automatizados ou informatizados, resultando em menores quantidades de operações (TAVARES, 2010).

Chiavenato e Sapiro (2004) reconhecem que o ambiente tecnológico oportuniza o processo de destruição criativa, da aplicação de tecnologia em novos campos da ciência e é integrado nos programas de pesquisa e desenvolvimento praticados tanto nas firmas, quanto no meio acadêmico e por iniciativa governamental.

- **Ambiente Político/Legal:** O ambiente político legal delimita o poder das empresas, e os indicadores presentes neste ambiente envolvem: Política tributária, fiscal e previdenciária, legislação tributária, comercial, trabalhista, políticas de regulamentação, privatização, legislação federal, estadual e municipal (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Este componente engloba também um conjunto de leis, normas, decretos, e vários instrumentos legais, que um país utiliza com a finalidade de padronizar a relações entre indivíduos ou empresas. Entre as tendências do ambiente legal, merece destaque o aumento de legislações voltadas em defesa do meio ambiente, da conservação dos recursos naturais e da conscientização do consumo (TAVARES, 2010).

Certo e Peter (2010) também citam como exemplo algumas legislações voltadas para o funcionamento regular de uma organização entre elas a Lei de Proteção do Consumidor nº 8.078/90, a Lei de defesa da Concorrência nº 8.158/91 e a Lei Do Meio Ambiente nº 6.938/81.

- **Ambiente dos Recursos Globais:** De forma geral, o ambiente dos recursos globais para Tavares (2010) diz respeito á lei da existência dos seres vivos e das coisas. E envolve os elementos de sobrevivência fundamentais: água, alimento e energia. Se refere a vida e aos acontecimentos a nossa volta. Exerce influência nas pessoas e nas empresas.

Este ambiente busca compreender os impactos que as empresas geram na escassez das matérias-primas, no aquecimento global, no índice de poluição ambiental, nas doenças, catástrofes naturais e sustentabilidade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004)

- **Ambiente econômico:** O ambiente econômico diz respeito a atividade produtiva, que consiste na junção de fatores de produção com o interesse de satisfazer necessidades da população. O foco desta ciência destaca aspectos sobre produtividade e relatividade, o uso e alocação de recursos, faz relação entre oferta e procura, e verifica a disponibilidade de alocação de renda (TAVARES, 2010).

Certo e Peter (2010, p.30) afirmam que fazem parte do componente econômico “o produto interno bruto (PIB), os lucros do setor econômico, taxa de inflação, produtividade setorial, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxa de juros, tributos e receitas de consumidores, despesas e débitos públicos”. Além destes Chiavenato e Sapiro (2004) complementam que fazem parte do ambiente econômico: padrão de consumo e poupança,

distribuição de renda, câmbio, mercado de capitais e configuração geográfica.

Além das variáveis macro ambientais citadas anteriormente, existem também variáveis micro ambientais. Este por sua vez, compreende aspectos mais específicos e que refletem diretamente nos processos e resultados da organização. Abaixo será apresentado o conceito das quatro variáveis desse ambiente específico, sendo: concorrentes, clientes e fornecedores expressados por Razzolini Filho (2012) e Agências Reguladoras apresentada pelo Portal Brasil (2009) :

- **Concorrentes:** Os concorrentes são empresas que competem normalmente dentro de um mesmo setor. As empresas competem pelos mesmos consumidores e buscam aumentar a participação de mercado, ou seja, aumentar sua carteira de clientes.
- **Clientes:** São pessoas físicas ou jurídicas, que buscam satisfazer suas necessidades por meio de produtos e serviços. Existem dois tipos de consumidores. Os ditos consumidores finais, como o próprio nome já diz, efetuam compras para o próprio consumo e consumidores intermediários, que compram matérias primas ou produtos de atacados e revendem para o consumidor final.
- **Fornecedores:** As empresas precisam adquirir materiais, insumos ou serviços de seus ambientes, para que possam operar ou processar esses insumos e revender. As organizações que fornecem esses recursos são denominadas: fornecedores.
- **Agências Reguladoras:** As agências reguladoras foram criadas com o intuito de fiscalizar a prestação de serviços que deveriam ser aplicados pelo poder público, mas que são praticados pela iniciativa privada pela falta de recursos de controle do governo. Sua função é de controlar a qualidade e estabelecer regras, normas e a fiscalização de segmentos que garantam a qualidade dos serviços e assegurem o interesse público.

c) Análise SWOT

Ao término da coleta de dados internos e externos é possível analisar o ambiente pela aplicação da ferramenta SWOT, que através de quatro quadrantes, avalia principalmente o posicionamento e a capacidade de competição de uma organização. A sigla SWOT, representa palavras da língua inglesa que correspondem a: strengs (forças), weakness (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças), Estes aspectos resumem os fatores estratégicos de uma organização (SERTEK; GUINDANI, MARTINS, 2011).

As forças e as fraquezas se referem ao ambiente interno da empresa, e as oportunidades e ameaças dizem respeito ao ambiente externo. Como consequência, a análise dos pontos atribuídos a cada fator colabora com a estruturação do planejamento estratégico. Mintzber, Ahlstrand e Lampel (2010, p.36) acrescentam que a utilização desta ferramenta “propõe um modelo de formulação de estratégias, que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. Estes fatores são elencados em forma de matriz e cruzados conforme exposto abaixo, sendo que a predominância de determinado quadrante, requer a aplicação de um tipo de estratégia específico, conforme exposto por Ferreira, V. C. P.; Souza, A. R., 2001, p. 43 no quadro 6 que diz respeito ao tópico tipos de estratégia.

Figura 8 - Matriz SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		Predominância de:	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
ANÁLISE EXTERNA	Predominância de:	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Sertek; Guindani; Martins, 2011, p. 153.

Sertek, Guindani e Martins (2011) dizem que para implantar de forma eficaz a análise SWOT, de maneira com que se forme a missão e a visão, é preciso estabelecer três etapas :

1ª Etapa – Esta etapa é utilizada para se fazer uma lista com os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças por meio de técnicas que extraíam os pontos essenciais. Dentre eles o brainstorming é muito utilizado, pois representa discussões em grupo, para que todos os membros da empresa ou apenas os representantes da alta administração apresentem suas

contribuições de forma espontânea para a formação da matriz, ou por meio de entrevistas e questionários.

2ª Etapa – Etapa em que se ordena cada fator apontado do mais importante para o menos importante.

3ª Etapa – Fase que se constrói e valida a matriz SWOT relacionando os diversos fatores relevantes. É utilizada para identificação de aspectos críticos e de situações que exijam atenção especial.

Definição da Visão

Oliveira (2010) conceitua a visão, como os limites que os proprietários da empresa conseguem visualizar, dentro de um espaço de tempo mais longo, e uma abordagem mais extensa. Neste sentido a visão propicia o grande delineamento do planejamento estratégico, que deve ser desenvolvido e executado pela empresa. Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.31) exprimem sucintamente o conceito de visão como “a explicitação do que se visualiza para a empresa”. De forma sintética a visão responde a pergunta: O que a empresa quer ser no futuro?

Tavares (2010) afirma que a visão tem um caráter de orientação. A visão deve servir para a empresa saber o que fazer na atualidade para chegar ao resultado almejado. Pereira (2010, p.38) complementa que “a visão mostra a direção na qual a organização está caminhando e aponta o caminho para o futuro, representa as maiores esperanças e os maiores sonhos da organização”.

Depois de entender o que foi exposto pelos autores acima, de a que visão significa saber como a empresa quer ser reconhecida a partir de uma visão viável do futuro, e de que essa definição deve servir de bússola, orientando os esforços dos colaboradores da empresa, deve ser estabelecido os objetivos da organização.

Definição dos objetivos

Ao passo que se concretiza a visão, e se cumpre a missão do negócio, a empresa precisa estabelecer objetivos que considerem tendências relevantes. Se o planejamento estratégico busca construir o futuro de uma empresa, por outro lado, deve ser escolhido que futuro deve ser construído através da criação de objetivos. As empresas só conquistam os objetivos se toda a equipe tiver comprometimento, e os objetivos claramente definidos (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.268) definem que os objetivos são “resultados que a empresa deve alcançar em prazo determinado” para ser competitiva no ambiente atual e no futuro. Tavares (2010, p.300), na mesma linha de pensamento, diz que “os objetivos vão encabeçar os planos de ação, permitindo o desenvolvimento de atividades, prazos, estabelecimento de responsáveis e a definição de recursos orçamentários necessários a implementação do processo de gestão”.

Depois da criação dos objetivos o próximo passo é a definição das estratégias competitivas.

Definição das estratégias Competitivas

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) a estratégia competitiva orienta as decisões da empresa. Ela deve considerar o ambiente para efetivar a visão e atingir os objetivos, seguindo os princípios, tendo em vista o cumprimento da missão no seu negócio. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colaboram afirmando que o papel da estratégia está em mapear o curso de uma organização, promovendo a coordenação de esforços em atividades específicas, para que os membros da empresa a compreendam, reduzindo assim ambiguidades para que ela trabalhe de forma coerente em seu ambiente.

Oliveira (2010) aponta que estratégias bem definidas podem trazer ótimos resultados, e ademais, é um instrumento da administração que facilita e otimiza a interação da empresa com fatores internos e externos. Aaker (2012, p.127), por sua vez, diz que “a meta é desenvolver estratégias que explorem os pontos fortes da empresa e pontos fracos do concorrente, e neutralize pontos fracos da empresa e pontos fortes do concorrente”.

Para se desenvolver boas estratégias, que sejam capazes de alcançar os objetivos Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) orientam a efetivação de três etapas:

1ª Etapa - Formular uma quantidade não tão extensa de estratégias para que se possa ter resultado. As estratégias devem levar em consideração o ambiente e devem criar vantagens competitivas duradouras para a organização. As estratégias devem ser compatíveis com os recursos disponíveis, devem ter coerência entre si, serem criativas e inovadoras, respeitar um limite de risco aceito pela empresa e ser fundamentadas nos seus princípios.

2ª Etapa – Depois de formuladas as estratégias, devem ser testadas sua consistência, saber se as estratégias são prudentes ajudam a organização a ter melhores resultados e elimina estratégias que desviam o foco principal da organização, ou estratégias conflitantes com os objetivos da mesma.

3ª Etapa – Algumas estratégias são mais relevantes que outras, algumas exigem implementação imediata, e outras não. Neste sentido é importante estabelecer quais estratégias priorizar dentre todas.

Posteriormente ao estabelecimento das estratégias conforme as etapas descritas acima, é exposta a última etapa do planejamento estratégico que se resume na definição do plano de ação, implementação e acompanhamento.

Definição do plano de Ação, Divulgação, Implementação e Acompanhamento

Esta etapa é responsável por fazer a ponte entre a intenção das estratégias e a realização das ações propriamente ditas. Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 313) explicam que “estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados”. Neste momento, se detalha as estratégias através de planos de ação, que indica que resultados são esperados, quem será responsável pelas ações, que recursos devem ser empregados e em que prazo será feita sua implementação.

Tavares (2010, p.339) argumenta que “não existe um formato único para o desenvolvimento de um plano de ação”. Diz ainda que o formato mais usado se configura em uma planilha que é denominada de 5W e 2H que são iniciais de palavras expressas em inglês, planilha esta, que será utilizada posteriormente para a formulação do plano de ação, e seu significado será expresso abaixo:

Quadro 9 - Planilha 5W2H

5W e 2H	Significado
What?	O quê?
Why?	Por quê?
Who?	Quem?
Where?	Onde?
When?	Quando?
How?	Como?
How much?	Quanto?

Fonte: TAVARES, 2010, p. 339.

Tavares (2010) depois de definir o significado de cada expressão apresenta ainda o conceito de cada tópico conforme exposto a seguir.

O QUE? – Aquilo que se quer atingir, consiste na transcrição do que foi desenvolvido quando elaborado os objetivos.

POR QUÊ? – É a justificativa, o relato da importância do que se pretende desenvolver.

QUEM? – Indica o nome do responsável pela condução do que é feito.

ONDE? – Onde está sendo desenvolvido o objetivo para analisar seu andamento.

QUANDO? – Indica os prazos estipulados para poder cumprir o objetivo e é através dele que se avalia o seu desempenho.

COMO? – São as ferramentas utilizadas para que se consiga atingir os objetivos também são indicados os métodos, procedimentos e ações a serem adotados.

QUANTO? – Se refere a quanto cada etapa representa, em termos orçamentários, quanto custa para implementar cada plano de ação.

Ao término da formação do plano de ação, é feita a divulgação do planejamento estratégico, e convém ressaltar o que diz Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) sobre a importância da divulgação do plano estratégico. Eles afirmam que se a empresa deseja ter sucesso, os funcionários devem ser informados sobre como pretendem que se chegue a esse sucesso.

Depois de divulgado o planejamento estratégico, é hora de por em prática o plano, ou seja, é necessário implementar, “fazer acontecer o que foi planejado” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 343). Wright, Kroll e Parnell (2011) afirmam que para uma implementação eficaz das estratégias, a organização deve ter muita atenção com variáveis como: liderança, poder e cultura organizacional, pois essas variáveis devem ser estruturadas e previamente planejadas. Isso é necessário para que os membros da organização trabalhem engajados em realizar os planos estratégicos da empresa.

Tavares (2010) utiliza o termo avaliação e controle para o último estágio da aplicação do planejamento estratégico, denominado por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) por acompanhamento. Ele enaltece que neste último momento se estabelece indicadores de desempenho, que devem ser realimentados periodicamente. Este procedimento evita desvios entre o que foi planejado e o que foi executado. Sua função é indicar se os planos de ação estão sendo cumpridos, e se estes garantem a concretização das metas e dos objetivos. Oliveira (2010) descreve que a avaliação e controle são responsáveis por retroalimentar o planejamento estratégico, além disso, o autor informa que sua finalidade está em corrigir ou reforçar o desempenho, proteger os ativos da empresa e garantir a qualidade dos processos e o melhor uso dos recursos.

Ao proceder a formulação do referencial teórico, e expor o modelo que será utilizado como base para a proposta de planejamento estratégico, será dissertado a seguir, sobre a metodologia utilizada no trabalho.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, que são necessários para o desenvolvimento da pesquisa, a fim de evidenciar fatos, comprovar a veracidade do estudo, e solucionar o problema proposto, para o alcance dos objetivos definidos. Desta forma, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar os objetivos de maneira mais segura, no qual, o pesquisador, traça o caminho a ser seguido, detectando erros para que os conhecimentos obtidos sejam válidos e verdadeiros (MARCONI; LAKATOS, 2010).

É apresentada a seguir a classificação da pesquisa; a unidade de análise; o sujeito da pesquisa; as técnicas de coleta de dados e por fim, a forma como foi executada a análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a sua abordagem se classifica como pesquisa qualitativa, uma vez que, ao analisar as características peculiares da empresa foi possível compreender e interpretar o real contexto da organização destacado na elaboração do planejamento estratégico, com o interesse de resolver problemas presentes na gestão e atingir os objetivos da pesquisa. Para Minayo (2001) o grau de realidade da pesquisa qualitativa não pode ser quantificado ou compactado na instrumentalização de variáveis, pois esta abordagem analisa profundamente grupos sociais e organizações, atribuindo um significado único a questões particulares, devido ao aprofundamento nos processos e fenômenos, em que o ambiente se torna fonte direta de coleta de dados e o pesquisador seu instrumento.

Quanto aos fins esta pesquisa se classificou como aplicada e descritiva. Considerada quanto a sua natureza como pesquisa aplicada, porque pretende gerar conhecimentos que sejam investidos na prática, com o propósito de solucionar problemas específicos envolvendo a definição e aplicação de estratégias na organização, capaz de gerar possíveis melhorias conforme seu interesse (GIL, 2010).

Se caracteriza como descritiva, pois se buscou estabelecer relações entre as variáveis que contemplam o estudo, formulando um diagnóstico para avaliar de forma clara e delineada, como a organização se relaciona com o mercado, descrevendo suas peculiaridades por intermédio de técnicas estruturadas (VERGARA, 2009).

Quanto aos meios para a investigação foram utilizados procedimentos técnicos

baseados em: pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante, e também a técnica de estudo de caso.

É definida como pesquisa de campo porque tem por objetivo “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou ainda de descobrir novos fenômenos” (MARKONI E LAKATOS, 2010, p. 169).

Pode ser considerada como uma pesquisa bibliográfica, pois a pesquisa foi desenvolvida com base em material já elaborado principalmente de livros e artigos científicos. É possível utilizar ainda, mediante exposto por Marconi e Lakatos (2010) teses, artigos revistas e notícias de jornais e instituições que foram disponibilizados na internet. Os materiais, utilizados são fundamentais para a compreensão dos conceitos diretamente ligados ao estudo de caso e ao ambiente em que a organização está inserida e contemplam de forma geral os assuntos: pequenas empresas, empresas familiares, setor varejista, evolução e conceito da estratégia, e planejamento estratégico.

Se justifica como pesquisa documental, devido a utilização de dados produzidos em órgãos públicos ou privados, ou obtidos com pessoas que detenham a guarda deste documento, por exemplo, documentos contábeis e cadastro em geral (VERGARA, 2013).

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, porque a mesma se concentra em um caso particular e especial, que busca por intermédio de um estudo mais aprofundado melhorar as práticas administrativas e de mercado pela construção de um planejamento estratégico (GIL, 2010).

Severino (2007, p.121) discorre que o estudo de caso serve para “fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências”. Os dados coletados e registrados precisam ser rigorosamente expostos conforme as técnicas de pesquisa de campo para que sejam considerados os dados evidenciados conforme suas características para a formulação de hipóteses.

A pesquisa em questão, utiliza como instrumento de coleta de dados a observação participante, que segundo Markoni e Lakatos (2010, p. 177) é uma técnica utilizada na obtenção de determinados aspectos da realidade, que não consiste apenas em ver e ouvir, mas também, em examinar os fatos e fenômenos que se deseja estudar. Este modelo de pesquisa de campo auxilia o pesquisador a identificar e obter provas sobre os objetivos que talvez o indivíduo que a pratica não tenha consciência, mas que orienta seu comportamento. Gil (2010, p. 121) também acrescenta, que na observação participante “o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo”.

Severino (2007) descreve que para se realizar a observação de fenômenos, se compartilha da vivência dos sujeitos pesquisados, participando de forma sistêmica das atividades, acompanhando todas as suas ações, no caso da pesquisa em questão, de forma natural, pois o observador pertence ao mesmo grupo ao qual investiga.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise escolhida para esta pesquisa foi a RB Papelaria, que é de natureza familiar e de sociedade limitada. A empresa atua no setor varejista e foi fundada em 21 de julho de 1992. Com aproximadamente 25 anos de existência, a empresa, localizada na cidade de Chapecó, Santa Catarina, comercializa materiais para escritório, material escolar e suprimentos de informática. A organização conta atualmente com três colaboradores sendo o casal de proprietários e um de seus dois filhos.

A escolha da unidade de análise se baseou no acesso a informação que o pesquisador tem em relação ao estabelecimento e a possibilidade de criar melhorias para a organização ao elaborar um planejamento estratégico. Tem o intuito de corrigir falhas e propor melhorias cabíveis, sendo que possivelmente o acadêmico, como filho do proprietário da empresa, e como indivíduo presente na gestão da mesma, provavelmente tomará as decisões estratégicas num futuro próximo, por meio do processo de sucessão familiar.

Em concordância com os proprietários sobre a necessidade de analisar o ambiente interno e externo, e reconhecendo a falta de um planejamento estratégico que analise de forma global o meio em que a empresa atua, foi proposto um estudo de caso que viesse a melhorar a organização e que pudesse criar metas e objetivos para o futuro da papelaria.

A partir desta oportunidade de análise do ambiente interno e externo, foi possível formular o plano utilizando ferramentas da gestão estratégica articulado com as informações, percepções e conhecimentos dos sujeitos da pesquisa.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O sócio gerente da empresa, bem como os outros dois funcionários e uma amostra não estatística de dez clientes da RB Papelaria são considerados os sujeitos da pesquisa. Para fornecer as informações relevantes do estudo foi imprescindível o auxílio destes, principalmente do gestor da papelaria.

A entrevista com 10 clientes foi baseada na curva ABC que mostra os principais clientes da papelaria responsáveis pela maior parte do faturamento que a empresa tem.

Para fazer relações significativas com concorrentes da RB Papelaria, o estudo busca manter o foco em duas grandes papelarias do centro da cidade. Estas duas papelarias foram visitadas na última semana de abril, com a intenção de coletar dados a respeito dos preços praticados, serviços auxiliares, horários de funcionamento e modelo de gestão. Como forma de preservar os nomes destes estabelecimentos, foi designado o nome de Papelaria X e Papelaria Y quando feitas menções a concorrência.

Os dez clientes entrevistados na pesquisa, forneceram informações considerando o que eles realmente almejam e descrevem sobre a RB Papelaria. O número de clientes entrevistados se baseou em uma quantidade que pudesse extrair visões diferentes dos clientes que frequentam o estabelecimento, para obter informações, percepções, e sugestões de melhorias para a RB Papelaria de acordo com o que pensa os sujeitos da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

Para coletar dados da RB Papelaria, aplicou-se ao proprietário da empresa uma entrevista com um roteiro de perguntas do tipo semi-aberta, que conforme exposto por Vergara (2009) se baseia em perguntas que permitem inclusões, exclusões e explicações ao entrevistado dando a ele flexibilidade na hora de responder. O roteiro foi adaptado de Senger (2016) conforme pode ser observado no Apêndice A deste trabalho.

A entrevista foi realizada na sala do proprietário, em horário de expediente, de forma com que fosse extraído o maior número de informações relevantes possíveis. Ela ocorreu na terceira semana do mês de março, e juntamente com a produção do trabalho se desenvolveu a observação participante que teve duração de março até o final do mês de junho de 2017.

Como forma de conhecer as percepções dos clientes da RB Papelaria na cidade de Chapecó-SC, foram realizadas entrevistas com 10 clientes, durante a terceira semana do mês de março. As entrevistas serviram para identificar qual a visão dos clientes em relação a preço, atendimento e qualidade dos produtos. Buscou-se entrevistar apenas clientes fidelizados, e que compram com certa frequência para obter maior credibilidade nas respostas.

Apesar de contar com uma carteira de 449 clientes, aproximadamente metade são inativos e somente 49 são responsáveis pela maior parte do faturamento. Cerca de 20 destes 49 são de classe “A”, verificado na curva ABC de clientes, sendo entrevistado então 50% dos clientes de maior representatividade da papelaria.

Ao visitar as duas maiores papelarias do centro da cidade, foi possível observar, como estão dispostos os materiais comercializados, de que forma é feita a abordagem ao cliente, e também foi possível coletar o preço de vários itens de alto giro. Esta coleta aconteceu na

quarta semana do mês de abril como forma de contextualizar e fazer um comparativo com a posição de mercado da RB Papelaria.

Para contextualizar os acontecimentos diários e verificar aspectos específicos de gestão da RB Papelaria, foi efetuada a observação participante do mês de março até o final do mês de junho de 2017, que possibilita ao acadêmico coletar dados no momento em que os eventos acontecem, para fortificar a análise do ambiente.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados se fazem necessária para uma organização inteligente de ideias, conforme as exigências racionais da sistematização do próprio trabalho, que em termos de estrutura formal divide-se em três partes fundamentais com uma ordem lógica: introdução, desenvolvimento e conclusão (SEVERINO, 2007).

Os dados obtidos através das entrevistas semiabertas, aplicadas ao gestor e aos clientes, foram tabulados e comparados com o material construído no referencial teórico. A partir disto, baseado na pesquisa bibliográfica, foram feitas interpretações que deram ruma a criação de estratégias, desenvolvidas juntamente com a aplicação da ferramenta SWOT de análise de ambientes, para responder o problema de pesquisa.

Por intermédio da ferramenta SWOT buscou-se primeiramente elencar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças que tem forte influência no ambiente em que a RB Papelaria opera. Depois da ordenação, com a participação presente do gestor, nas fases de elaboração do planejamento estratégico, é definido qual seria o peso das variáveis da análise ambiental, conforme os impactos causados na organização, divididos por sua representatividade em: 1 – pouco importante, 2 – importante, e 4 – muito importante. No ultimo estágio ocorre o cruzamento das variáveis, a fim de embasado nos aspectos mais marcantes da análise SWOT e da observação participante, proceder a formação dos objetivos.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação da pesquisa se evidencia na afirmação feita por Markoni e Lakatos (2010) apontando que o observador participante passa por dificuldades na manutenção do objetivo da coleta de dados, pelo fato de exercer influencia no grupo pesquisado, assim como, pelo choque entre os preceitos do observador e do observado. Além disso, os acontecimentos não podem ser previstos, impedindo às vezes, que o observador tome conhecimento sobre determinado fato devido a imprevistos ou a ocorrência de situações simultâneas.

4 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O plano estratégico desenvolvido para a RB Papelaria busca formalizar e desenvolver pontos estratégicos, a fim de, aprimorar as capacidades de gestão e maximizar o desempenho e a participação de mercado desta empresa. A seguir, será contextualizado como foi formada a organização, e ao longo do desenvolvimento do trabalho como foi formalizado cada etapa do planejamento estratégico.

4.1 COMPOSIÇÃO E CONJUNTURA DO AMBIENTE DA RB PAPELARIA

A empresa RB Papelaria foi fundada em 21 de julho de 1992, pelo casal de proprietários Romildo Bigolin e Izabete Maria Favaretto Bigolin. O proprietário afirma que trabalhou como empregado no ramo de venda de materiais de escritório de 1989 até 1991, e por oferecer soluções que proporcionassem flexibilidade e agilidade aos processos organizacionais em forma de materiais de expediente, acabou gostando tanto do ramo que juntamente com sua esposa fundaram sua própria papelaria.

Inicialmente denominada por sua razão social RB Comércio de Materiais para Escritório LTDA-ME, esteve localizada na Rua Gaspar de Lemos nº 450 E, bairro Passo dos Fortes, em Chapecó-SC. A empresa fornecia um limitado mix de produtos, todos na linha de material de expediente, destinados exclusivamente para empresas por meio de telefonemas e visitas feitas pelos proprietários.

Com o surgimento da oportunidade de assumir uma empresa no ramo de equipamentos industriais para hotéis, bares e restaurantes, o casal, dono da papelaria, resolveu apostar em um novo negócio e fecharam a empresa em Chapecó-SC no início do mês de maio do ano de 2003. A empresa adquirida em Balneário Camboriú, foi assumida pelos gestores em 30 de maio de 2003.

Devido a sinais de uma crise econômica local, estabelecida no setor de turismo e hotelaria na época, pelo fato de ter reduzido drasticamente o número de turistas Argentinos que eram os principais impulsionadores do ramo principalmente no verão, os proprietários dos hotéis, bares e restaurantes destinaram pouco ou nenhum recursos para investir na manutenção ou na compra de novos equipamentos para seus estabelecimentos. Pela descrença de uma rápida melhora no ramo e por perceber que o gosto dos proprietários era realmente de trabalhar com artigos de papelaria, os sócios resolveram liquidar os equipamentos da loja e voltar para Chapecó-SC.

Em 2005, Romildo e Izabete retomaram as atividades da papelaria. Desta vez, se estabeleceram em uma sala comercial alugada de aproximadamente 120 m² na rua Martinho Lutero nº 288 E, bairro São Cristóvão. Representada pela razão social: RB Papelaria e Bazar LTDA-ME, a empresa buscou assumir seu papel no setor varejista local e em seu mix de produtos, foram incorporadas sessões de suprimentos de informática, Material escolar, utensílios domésticos e peças decorativas em geral que somadas atualmente representam aproximadamente 3.555 itens em estoque.

Atualmente, a empresa conta em sua estrutura funcional com três funcionários. Sendo dois gestores, que são responsáveis pela parte financeira, relações públicas e vendas, e um membro, filho do casal, que efetua funções auxiliares administrativas e de serviços gerais. Entre elas: compra, faturamento, reposição, venda, entrega de mercadorias e a parte orçamentária.

Classificada como uma microempresa de natureza familiar, a organização preserva de maneira mais branda o poder de decisão no proprietário, pois, vem flexibilizando a tomada de decisão de forma natural e gradativa em algumas tarefas habituais para seu filho. De acordo com o empresário: “Como a empresa é familiar, as decisões de maior impacto são tomadas em concordância com os membros para gerar o melhor resultado possível, sempre avaliando nas nossas conversas os riscos e as oportunidades”.

A comunicação interna é acessível, porém existe uma dificuldade na divisão das tarefas internas, uma vez que apenas o filho do casal tem amplo conhecimento sobre o sistema de gerenciamento de estoque e de faturamento e também pela diferença de pensamento (posicionamento) dos membros da empresa em relação a sua idade e experiências profissionais.

Uma das preocupações do gestor está em formalizar seus anseios por meio de um planejamento. Ele afirma que “não é efetuado nenhum planejamento no papel, na verdade analisamos as mudanças do dia a dia, principalmente coisas mais visíveis do tipo, novos produtos, concorrentes, economia, e executamos as mudanças”.

Entre alguns dos diferenciais da RB Papelaria está a entrega grátis de pedidos feitos via telefone, Skype, e-mail, e a disponibilização de ficha mensal para clientes que comprar diariamente para facilitar o processo de compra com a emissão de nota eletrônica ou cupom fiscal para o pagamento de seus débitos até o dia 05 do mês subsequente. A empresa conta ainda com serviço auxiliar de cópias para que o cliente não precise se locomover até o centro da cidade para fazer estes serviços, gerando praticidade.

Ao confrontarmos o ciclo de vida organizacional de Adizes (1998) exposto na Figura

1, localizada no tópico 2.4.1 deste trabalho, com a fase pela qual a RB Papelaria está passando, é possível caracterizar que a organização está atravessando o estágio 3 denominado como toca-toca, porque é possível verificar que a empresa está em fase de expansão, com ênfase no curto prazo, e concentra seus esforços no fazer. A organização está orientada para o curto prazo, e não para ações planejadas de execução.

Depois de exposto o histórico da RB Papelaria parte-se para a definição do negócio.

4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Para efetuar a definição do negócio de uma empresa, é preciso identificar quais são os principais benefícios esperados pelos clientes, e a partir disto, construir o espaço que envolve seu ambiente de atuação. De acordo com o que foi descrito anteriormente, os produtos ofertados são a forma como é feita a materialização do negócio (PEREIRA, 2010).

A maioria dos clientes da RB Papelaria vai até a empresa buscando encontrar soluções de uso pessoal e corporativo, definido pelo proprietário como:

[...] empresários ou funcionários de classe média a baixa, que vem até nosso estabelecimento em busca de produtos necessários para o desenvolvimento de suas atividades diárias, pessoais ou decorrentes de seu trabalho.

O gestor ainda menciona que as linhas de produtos ofertas pela papelaria se dividem em “materiais de expediente, suprimentos de informática, e material escolar”. Ao descrever um pouco o perfil, ele acrescenta que os “clientes buscam qualidade nas mercadorias a um preço acessível”.

Ao mencionar sobre os benefícios que sua empresa oferece aos clientes o empresário relata:

[...] Como benefício para nosso cliente posso citar, a agilidade na entrega, o auxílio na hora da compra, para que o cliente indeciso escolha a melhor solução na relação custo x benefício em materiais de expediente, o serviço de fotocópias, e as diversas formas de pagamento, entre elas: boleto, ficha mensal ou cartão de crédito e débito.

Vários clientes da RB papelaria se identificam com o sistema de atendimento por ser uma empresa familiar, e o cliente se sentir confortável para fazer questionamentos quanto a especificações dos produtos, modelos disponíveis, tirar dúvidas sobre o que se encaixa melhor para suas necessidades, e as vezes, passar no estabelecimento para bater um papo com o pessoal da loja, porque muitos, além de clientes são amigos da família a anos.

O principal benefício citado pelos clientes da papelaria é o atendimento, benefício este evidenciado em trechos de pelo menos nove dos dez entrevistados, um exemplo disso é a fala

do CLIENTE – 7, em que declara: “[...] estou satisfeita porque os funcionários são muito atencioso, sempre dispostos a ajudar, e sempre que tenho alguma dúvida estão dispostos a sana-las”.

Relacionadas ao bom atendimento, surgiram expressões extraídas dos clientes 3, 4, 6, 7 e 10, que acentuam o valor apresentado por eles neste benefício como; amizade, competência, ágeis, honestos, profissionalismo, simpatia, atenciosos. O CLIENTE – 4 também fez o seguinte relato “compro aqui pela amizade e proximidade, e por poder olhar os materiais sem ser incomodado, pois em muitos lugares você tem a impressão de estar sendo supervisionado”.

Por fim, depois de averiguado quais os benefícios relatados pelos clientes e quais os tipos de produtos e serviços ofertados pela papelaria definiu-se que o negócio da RB Papelaria é: “ **oferecer soluções em materiais de expediente e escolar para uso corporativo e pessoal** ”.

4.3 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

Como anunciado anteriormente, a definição da missão é algo crucial para uma organização. É por meio dela que as empresas conseguem obter maior êxito em sua gestão. Ela ajuda a concentrar os esforços dos membros da equipe para uma direção comum, auxilia na alocação de recursos organizacionais e atua como base para que se cumpram os objetivos de uma empresa (CERTO E PETER, 2010).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.85) conceituam a missão como a “razão de existir da empresa no seu negócio”, ou seja, as pessoas que compreendem claramente a missão da empresa em que trabalham, conseguem dar significado ao seu trabalho e assim se sentem mais motivados e atraídas, de forma a direcionar suas atividades para o cumprimento da missão.

Quadro 10 – Questões pertinentes para formulação da Missão

Questões Pertinentes	Respostas do proprietário da RB Papelaria
O que a empresa deve fazer?	Oferecer uma grande variedade de itens, com ênfase em materiais de expediente, suprimentos de informática e artigos escolares.
Como deve fazer?	Com um atendimento excelente e ágil, oferecendo produtos de qualidade para nossos clientes de diversas idades e rendas.
Onde deve fazer?	No município de Chapecó e em cidades vizinhas localizadas no extremo oeste de Santa Catarina.
Com qual responsabilidade Social?	Contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos clientes da região, oferecendo produtos que tragam satisfação e ao mesmo tempo respeitem o meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

No Quadro 10 é possível ver as questões expressas por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) para auxiliar as organizações a formularem sua missão.

Dessa maneira a missão da empresa RB Papelaria é: “ **satisfazer com agilidade, as necessidades dos consumidores, oferecendo soluções em produtos de ótima qualidade a um preço justo, mediante um ótimo atendimento**”.

O tópico a seguir faz menção aos princípios norteadores da empresa.

4.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS

A RB Papelaria teve seu início devido à experiência que o empresário adquiriu, vendendo materiais para um atacado distribuidor de artigos de escritório. Sua vontade de ter seu próprio negócio, associado à possibilidade de reter os clientes que já compravam com ele na empresa a qual representava, foram alguns dos fatores que levaram o gestor a empreender. Com aproximadamente 25 anos de história, a empresa carrega desde sua fundação, uma conduta baseada nos princípios abaixo descritos:

Quadro 11 - Princípios da RB Papelaria

Princípios	Definição
Bom atendimento	Atender bem todos os clientes, independente da classe social, religião, ou etnia a qual pertence. O bom atendimento, segundo o empresário , trás satisfação e faz com que muitas pessoas voltem a comprar no seu estabelecimento.
Qualidade	A empresa busca manter um padrão de qualidade em toda a linha de produtos ofertada, para que o cliente compre sem receio, confiando na procedência do material adquirido.
Agilidade	Este é um dos princípios seguidos fielmente por todos os membros da empresa. O gestor considera a agilidade um item crucial para o bom andamento das atividades organizacionais.
Honestidade	Faz parte de todas as ações da empresa, representa transparência e respeito com os clientes, fornecedores e colaboradores em geral.
Comprometimento	A empresa busca cumprir todas suas obrigações, sejam elas: financeiras, operacionais e comerciais.
Lucro	A empresa sempre busca resultado. O lucro é necessário e fundamental para o desenvolvimento e crescimento da RB Papelaria.
Parceria	Sempre que se torna necessário adquirir algum produto para consumo interno, primeiramente a empresa verifica se seus clientes não tem o material requerido. Isto representa valorização.
Confiança	Estabelecer relações de confiança reforça a parceria firmada com clientes e fornecedores. Segundo o gerente “[...] boa parte de nossos clientes não pedem preço, porque a empresa respeita as especificações dos produtos solicitados, e não pratica preços abusivos”.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4.5 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo compreende, como o próprio nome já diz, variáveis externas a organização, que interferem direta ou indiretamente no andamento das empresas. As variáveis micro ambientais representam: clientes, fornecedores, concorrentes e grupos reguladores e

impactam diretamente no andamento da organização. Já as variáveis macro ambientais compreendem os aspectos: demográfico, econômico, sociocultural, político/legal, tecnológico e dos recursos globais. Estes últimos interferem de forma indireta no andamento das firmas. Cada definição do ambiente externo da RB Papelaria será contextualizada abaixo:

4.5.1 Demográfico

Baseado na fonte de dados do IBGE 2016, o estado de Santa Catarina foi considerado como a décima primeira unidade mais populosa da federação, com aproximadamente 6.910.553 habitantes. Este estado representa 3,4 % da população total do país, que chegou a marca de 206.081.432 habitantes na estimativa apresentada no mesmo ano (IBGE, 2016).

De acordo com a última publicação feita no Diário Oficial da União, em uma das inferências feitas pelo IBGE, a população do município de Chapecó alcançou a marca de 209.553 habitantes em 2016, quantidade esta, que superou em 1,83 % a soma total da população do município no ano anterior, que era de 205.795 habitantes, sendo possível considerar Chapecó como a quinta cidade mais populosa do estado, e das cinco maiores cidades a que mais cresceu em população no ano acima mencionado (IBGE 2016; G1, 2016).

O aumento gradativo no número de habitantes de Chapecó, diz respeito ao que a cidade representa para a região em qualidade de vida e emprego. Além de apresentar um perfil diversificado, com a agricultura forte, e um parque industrial atuante, juntamente com várias cidades do estado de Santa Catarina. Por ser uma cidade que concentra as principais universidades da região, por estarem estabelecidas várias empresas de grande porte como as principais agroindústrias e frigoríficos do País, Chapecó é sinônimo de oportunidade, crescimento e desenvolvimento empresarial e pessoal. Além de fornecer insumos, a cidade já vem se desenvolvendo no ramo da tecnologia, contando ainda com um forte potencial turístico (SEBRAE, 2013).

Para melhor contextualização, segue abaixo alguns aspectos específicos da região:

Quadro 12- Características gerais do município de Chapecó-SC

CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ – SC	
População estimada 2016	209.553
População 2010	183.530
Área da unidade territorial 2015	626,060 (km ²)
Densidade demográfica 2010	293,15 (hab/km ²)
Gentílico	Chapecoense
Colonização	Italiana
Data de fundação	25 de agosto de 1917.

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2013; IBGE, 2016.

A distribuição populacional por gênero de Chapecó realizada pelo IBGE em 2010 indica que mais da metade da população é do gênero feminino conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 13- População residente em Chapecó de acordo com o gênero.

POPULAÇÃO RESIDENTE EM CHAPECÓ – SC EM 2010	
População Residente – Homens	90.626 pessoas
População Residente – Mulheres	92.904 pessoas

Fonte: IBGE, 2016.

Santa Catarina apresentou ainda a maior expectativa de vida do país em 2015, ficando a idade média para mulheres em 82,1 anos e para homens 75,4 anos, fixando a média entre os dois sexos em 78,7 anos. A expectativa média de vida do povo brasileiro ao nascer ficou registrada em 2015 como 79,1 anos para mulheres e 71,9 anos para os homens, repercutindo na média geral em 75,5 anos mediante dados do (IBGE, 2017).

Quadro 14 - Faixa etária da população de Chapecó - SC

FAIXA DE IDADE	NÚMERO TOTAL DE INDIVÍDUOS POR FAIXA ETÁRIA	NÚMERO TOTAL DE INDIVÍDUOS EM PORCENTAGEM (APROX.)
De 0 a 19 anos (Jovem)	57.902	31,55%
De 20 a 59 anos (Adulto)	110.330	60,12%
De 60 anos ou mais (Idoso)	15.298	8,33%
TOTAL DE HAB.	183.530	100%

Fonte: Adaptado pelo autor, IBGE, 2010.

Para ter uma noção da proporção de pessoas residentes no município de Chapecó pode ser observado o quadro 14 que diz respeito a população total dividida de acordo com a respectiva faixa etária, baseado no censo de 2010, realizado pelo IBGE.

Diante deste cenário de crescimento populacional que persiste ano a ano, e do elevado índice da expectativa de vida do catarinense, é possível que a papelaria aumente seu faturamento, mediante a oportunidade de vender mais e ampliar sua participação de mercado.

4.5.2 Econômico

Um fator que diz respeito ao ambiente econômico é o rendimento médio mensal de cada pessoa. Este fator tem relação direta com o poder de compra de cada cidadão, que impacta na economia. A população catarinense ganha em média, segundo relatório do IBGE (2016) R\$ 1.458,00 reais mensais, sendo que no ano de 2015, a população de Santa Catarina ganhava em média R\$ 1.368,00 reais. Este dado representa que de 2015 para 2016, houve um

aumento no poder aquisitivo de cada indivíduo de 6,57%.

Ao comparar o rendimento médio mensal de Santa Catarina com os outros estados do país, Santa Catarina deteve o terceiro maior rendimento mensal em 2016. Os dois estados com os maiores índices de rendimento são representados pelos estados do Distrito federal e São Paulo, com respectivamente R\$ 2.351,00 e R\$ 1.723,00 reais por pessoa, sendo que a menor renda média é representada pelo estado do Maranhão com apenas R\$ 575,00 reais por pessoa (IBGE, 2016).

Apesar do aumento no rendimento médio mensal ocorrido ao longo de cada ano e da boa colocação do estado de Santa Catarina, em relação aos outros, existe um aspecto marcante da economia que é a inflação. Se de um lado o aumento do salário impacta de forma positiva, o aumento da inflação impacta de forma negativa no poder de compra dos indivíduos. Os economistas do mercado financeiro estimam um comportamento melhor da inflação em 2017, Segundo a análise feita por intermédio do relatório de mercado (Focus) do Banco Central, ao analisar mais de 100 instituições financeiras, o mercado registrou baixa no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), em que a previsão passou de 4,06% para 4,04%, sendo a sétima vez no ano de 2017 que o índice sofre redução (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Se a inflação ficar abaixo da meta central fixada em 4,5 % pelo Conselho Monetário, deve ocorrer a redução da taxa de juros (SELIC), devido a esta, ser a principal forma utilizada pelo Banco Central para conter pressões inflacionárias. Esta meta não é atingida no país desde 2009, devido aos efeitos da crise internacional que impactou diversos países pelo mundo, sendo que em 2015 a inflação ficou acima da meta central superando a barreira em 10,67% e em 2016 chegou a 6,27 % diante do teto máximo previsto em 6,5 % (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Em conjunto com a retomada da estabilidade da inflação, o ano de 2017 apresenta um possível crescimento no produto interno bruto (PIB). O PIB brasileiro pode ser incrementado segundo as hipóteses de 0,40 para 0,43% no ano de 2017. Esta estimativa representa a soma total entre bens e serviços produzidos no Brasil e serve para medir o comportamento da economia nacional (G1, 2017).

Mesmo representando um aumento pequeno ou insignificante na economia, a estimativa do PIB de 2017 é sinônimo de um pequeno avanço, uma vez que, os dois últimos anos foram marcados por um período de retração econômica. Em 2015 o PIB apresentou retração de -3,8% em comparação com 2014, e em 2016 teve seu segundo ano de retração que chegou a -3,6% em relação a 2015, estes dados revelam os piores resultados econômicos

da história do país, desde 1990 (IBGE, 2016).

O desemprego também afeta negativamente a economia pois reduz drasticamente o poder de compra da população, e o Brasil vem apresentando sinais alarmantes em relação a isto. No ano de 2016 o País encerrou o ano com 12,3 milhões de pessoas desempregadas, número muito maior do que o registrado em 2015, período em que se atingiu a marca de 8,6 milhões de desocupados. Os três primeiros meses de 2017 contabilizam taxas ainda mais severas, apontando um aumento no número de desempregados, que passa de 14,2 milhões de pessoas, representando 13,7% da população ativa do país. (IBGE, 2017; EBC AGÊNCIA BRASILEIRA, 2017).

Portanto, devido a estagnação economia do País e as altas taxas de desemprego registradas, isto se torna uma ameaça para a RB Papelaria, pois reduz drasticamente o consumo da população e provoca uma redução significativa nas vendas.

4.5.3 Sociocultural

O ambiente sociocultural diz respeito as características da sociedade em que a organização está inserida. Este ambiente diz respeito a compreensão de valores, crenças, percepções e comportamento dos indivíduos. Este ambiente é medido pelas atitudes, suposições, aspirações pessoais, relacionamento interpessoal, pela composição da estrutura de trabalho, classe social, formação educacional, veículos de comunicação e pela preocupação com a saúde e com o preparo físico (CERTO; PETER, 2010; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

A busca por qualificação profissional e satisfação pessoal, aliado ao crescimento populacional da cidade de Chapecó representa uma oportunidade para a RB Papelaria. Isto é evidenciado na crescente elevação no número de universidades, escolas, creches e centros de treinamento instalados na cidade de Chapecó. Devido a esta demanda, são comercializados em maiores quantidades uma infinidade na linha de materiais de escritório e escolar, que são necessários para o processo de aprendizagem das pessoas.

Outro fator que impacta diretamente na economia de Chapecó e região, é a mudança no estilo de vida da população. As pessoas estão sempre cheias de tarefas, e a cada dia surgem novos desafios, entre a conciliação das horas de trabalho e de lazer. Essa exposição a altas horas de trabalho e a flexibilização no numero de atividades desempenhadas pela população, fez com que surgisse a necessidade dos clientes se submeterem a organizar e planejar as suas atividades do dia a dia. Um exemplo disso é a busca por arquivos, pastas, caixas organizadoras e outros objetos que maximizam o tempo disponível dos clientes.

Mudanças no sistema educacional fazem com que atividades lúdicas sejam incorporadas aos trabalhos realizados nas escolas, para incorporar novas técnicas de ensino no desenvolvimento de crianças e jovens. Tudo isso gera demandas que antigamente não faziam parte da lista de materiais utilizados pela população. O incremento na busca por novos itens trás para as papelarias, a possibilidade de ampliar seu mix de produtos, e de maximizar suas forças de venda.

O acesso à tecnologia também tem se apresentado como oportunidade para a papelaria. As crianças e jovens estão lidando com notebooks, tablets, smartphones, impressoras e outros equipamentos tecnológicos de maneira muito precoce. Esta oferta de equipamentos agrega valor e direciona a organização para novos nichos de mercado.

4.5.4 Tecnológico

Conforme exposto pelo proprietário, em relação a tecnologia empregada na empresa, não é utilizada nenhuma ferramenta de marketing pela internet na organização. Ele reconhece a existência de algumas vantagens geradas pela utilização de mídias digitais, porém, devido a falta de tempo disponível para o gerenciamento, e pela falta de conhecimento nesta área, acaba perdendo algumas oportunidades deste ambiente.

A papelaria não sofre tanto impacto pela falta da utilização de técnicas de marketing digital, porque segundo o gestor, a empresa tem foco principal nas empresas da cidade e em órgãos públicos, e estes, a princípio, utilizam ferramentas mais simples e tradicionais de comunicação pela internet, como e-mail e Skype, suprimindo assim as necessidades básicas de comunicação, entre a empresa e seus clientes.

Quando relacionado a oferta de itens que empregam tecnologia, a empresa busca sempre conhecer os produtos que são lançamento ou que apresentam algum diferencial, e de alguma maneira disponibiliza-los com certa agilidade aos clientes. O gestor afirma que novidades sempre são bem recebidas pelos clientes. Eles normalmente buscam por produtos que tragam praticidade e economia, a fim de melhorar operações do dia a dia, de maneira ágil e eficiente.

É desenvolvida pela empresa como forma de aplicação de técnicas de mercado, uma espécie de *benchmarking*, que é um processo utilizado pelos empresários, para comparar produtos, práticas empresariais, e as formas ou serviços usados pelos concorrentes, para obter conhecimentos e conquistar vantagens competitivas de caráter gerencial ou operacional. Ele é utilizado pela papelaria para verificar como é exposto os produtos, quais deles ficam em

evidencia nos estabelecimentos e que técnicas os concorrentes utilizam para ofertar seus produtos aos clientes (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

4.5.5 Político legal

A RB Papelaria é classificada como uma micro empresa, que é regida pelo estatuto nacional da micro empresa e empresa de pequeno porte. A organização segue as exigências da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2016 que institui a lei geral. De acordo com a Lei anteposta mencionada, o regime de tributação pela qual a RB Papelaria se encaixa é o simples nacional. O simples é um regime compartilhado responsável pela arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos de empresas enquadradas neste modelo (PORTAL SIMPLES NACIONAL, 2017).

Abrangendo os aspectos trabalhistas, a organização opera de acordo com a legislação predominante, denominada de CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), regulamentada pelo Decreto de Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, que estabelece as normas de regulamentação individual ou coletiva de trabalho, considerado pelo art. 2º, “empregador”, a empresa individual ou coletiva que assume os riscos de uma atividade econômica, que realiza a admissão, assalaria e coordena a prestação pessoal de serviço (BRASIL, 2017).

Para que a empresa permaneça dentro dos padrões de funcionamento, ela precisa estar de acordo com as normas e padrões estabelecidos pelo Instituto de Metrologia de Santa Catarina (IMETRO). Este instituto é uma autarquia estadual vinculada a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS), e é responsável por verificar e fiscalizar os instrumentos e processos de medição, além de atestar a qualidade dos produtos comercializados no estabelecimento. Desta maneira, as régua, trenas, e os produtos comercializados na papelaria, devem estar de acordo com as normas exigidas pela entidade.

4.5.6 Recursos Globais

Os recursos globais dizem respeito aos impactos que as empresas geram no meio ambiente, principalmente no que diz respeito a poluição e a sustentabilidade. Neste quesito a RB Papelaria busca sempre adquirir produtos de origem reconhecida por respeitar o meio ambiente e as formas de extração da matéria-prima. Um exemplo disso é a comercialização de papéis provenientes de florestas renováveis, que representam menor impacto ao ecossistema apesar de terem um custo maior do que os papéis produzidos com celulose virgem.

O lixo produzido pela organização é separado conforme suas características, entre elas: plástico, papelão, madeira e papéis e posteriormente descartado de maneira correta. O

material é recolhido pela coleta seletiva realizada por uma empresa responsável elencada pela prefeitura do município.

4.5.7 Clientes

Os clientes da RB Papelaria residem em sua maioria na cidade de Chapecó, são de ambos os gêneros e apresentam idade entre 15 a 94 anos. A empresa possui aproximadamente 449 clientes provenientes da zona rural e urbana, porém a grande maioria da clientela é proveniente da zona urbana. Seus clientes pertencem a diversas classes sociais, e são em geral, funcionários ou proprietários de empresas com poder aquisitivo mediano, que gira em torno de três a sete salários mínimos e mediante as entrevistas realizadas com uma amostra não estatística de dez clientes, pôde ser constatado que a maioria deles é fiel ao estabelecimento.

A empresa utiliza para seu controle, um sistema que apresenta o cadastro dos clientes, que possibilita aos membros da empresa verificar as compras dos clientes via cupom fiscal e nota eletrônica. Ele apresenta os últimos itens e valores vendidos, além de apresentar a data de emissão de títulos e dias de cobrança. São realizadas ainda, fichas cadastrais, para clientes que comprar a prazo e que precisam de produtos com mais frequência. Os clientes que compram em menor volume normalmente compra á vista, e os clientes de maior representatividade, que compram uma grande quantidade de produtos, obtém prazos que variam de 21 a 28 dias.

Através do relatório disponibilizado pelo proprietário do estabelecimento, foi possível verificar as vendas da empresa desde o ano de 2008 até os dias atuais. A empresa está aumentando seu volume de venda a cada ano, onde foi possível verificar que no ano de 2014 a organização obteve seu maior volume de vendas da história. Foi possível notar também, que o ano de 2015 foi responsável por uma queda muito significativa nas vendas totais, devido a crise economia e política, que proporcionou impactos a nível nacional. O volume de vendas registrado em 2015 ficou próximo ao volume de vendas realizado no ano de 2013.

Na verificação do volume de venda de cada ano, representado em reais, é nítido que através dos registros feitos de 2008 a 2016 os meses com maiores volumes de venda no ano são representados pelos meses de fevereiro e março. Essa representatividade advém das vendas de materiais escolares, idealizada nas campanhas de volta as aulas, período em que cada criança ou jovem, renova seus materiais para ingressar em um novo período ou uma nova série.

Os primeiros dez dias de cada mês são responsáveis pelos maiores fluxos de venda de cada período, uma vez que, ao efetuar a compra de materiais os clientes buscam estocar

mercadoria para uso mensal. A cada novo mês, os clientes solicitam pedidos e orçamentos e se dirigem até a loja para realizar a manutenção dos seus estoques a fim de garantir que os materiais necessários para a execução de seus serviços estejam sempre disponíveis.

4.5.8 Concorrentes

Apesar do ramo de papelaria apresentar um elevado número de concorrentes na cidade de Chapecó, existe dois deles que são os principais e que confrontam diretamente com o modelo de atuação da RB Papelaria. Estes dois concorrentes estão localizados no centro da cidade, e expostos ao maior fluxo de pessoas e automóveis da cidade em relação a RB Papelaria.

Com base nos concorrentes diretos, foram realizadas visitas nos estabelecimentos comerciais com a intenção de reconhecer as diferenças entre eles. Os aspectos foram selecionados antes mesmo da visita aos estabelecimentos, para posteriormente serem analisados e comparados conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 15 – Comparativo entre os aspectos gerais da RB Papelaria frente a concorrência

Aspectos	RB Papelaria	Papelaria X	Papelaria Y
Horário de atendimento:	Segunda a sexta: 8:30 às 12:00 13:00 às 18:00 Sábados até as 12:00 Hrs.	Segunda a sexta: 8:30 às 12:00 13:00 às 18:00 Sábados até as 17:00 Hrs.	Segunda a sexta: 8:00 às 12:00 13:30 às 18:00 Sábados até as 17:00 Hrs.
Principais produtos ofertados	Materiais de expediente, suprimentos de informática e material escolar.	Materiais de expediente, suprimentos de informática, material escolar, presentes e brinquedos.	Materiais de expediente, suprimentos de informática, material escolar, presentes e brinquedos.
Oferece desconto para compras em lotes	Sim, sempre.	Sim, se o cliente solicitar.	Não.
Utiliza ferramentas de marketing na internet?	Não	Não	Sim, tem uma página no Facebook.
Tem Site	Não	Não	Não
Fornecer materiais por encomenda?	Sim, busca satisfazer as necessidades do cliente.	Sim, busca satisfazer as necessidades do cliente.	Comercializa apenas os materiais que constam em seu mix de produtos.
Disponibiliza ficha cadastral e parcela as compras?	Disponibiliza ficha cadastral e parcela as compras no cartão de crédito.	Disponibiliza ficha cadastral e parcela as compras no cartão de crédito.	Disponibiliza ficha cadastral e parcela as compras no cartão de crédito.
Realiza serviços auxiliares? Quais?	Sim, cópias e entrega de mercadorias.	Sim, cópias e recarga de celular.	Sim, cópias e recarga de celular.
Possui vitrine na empresa?	Não	Sim	Sim
Estacionamento:	Fixo - Grátis	Rotativo	Rotativo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Tanto a Papelaria X, quanto a Papelaria Y são caracterizadas como microempresas. Na visita realizada nas papelarias verificou-se que a Papelaria X conta com aproximadamente doze funcionários, e a Papelaria Y com aproximadamente oito funcionários.

Ao comparar os diferenciais e benefícios oferecidos pela RB Papelaria e pelas outras duas papelarias foi possível verificar, que as concorrentes apostam mais em diversificação, contendo em seu mix de produtos além dos materiais já disponibilizados na papelaria, linhas de brinquedo e presentes. Alguns pontos favorecem a RB Papelaria, entre eles, o estacionamento fixo, sem cobrança por tempo de utilização das vagas, a entrega dos materiais adquiridos pelos clientes de forma gratuita, e o desconto progressivo em compras de grandes lotes.

É apresentado abaixo também, um comparativo de preços entre as empresa:

Quadro 16 - Comparativo de preço entre três papelarias da cidade de Chapecó-SC

PRODUTO	MARCA PREFERÊNCIA	PREÇO RB PAPELARIA	PREÇO PAPELARIA X	PREÇO PAPELARIA Y
CANETA AZUL	BIC	R\$ 1,50	R\$ 1,00	R\$ 1,25
PAPEL A4 C/500 FLS.	CHAMEX	R\$ 23,00	R\$ 22,90	R\$ 22,00
PAPEL A4 C/500 FLS.	SIMILAR	R\$ 21,00	R\$ 18,90	R\$ 18,00
BORRACHA PLASTICA	FC MAX FABER CASTEL	R\$ 2,80	R\$ 2,90	R\$ 2,90
COLA BASTÃO	PRITT 10 GR	R\$ 4,80	R\$ 4,90	R\$ 4,90
COLA 110 GR. LIQ.	TENAZ	R\$ 4,40	R\$ 4,25	R\$ 5,90
GRAMPO 26/6 COBREADO	ACC	R\$ 7,50	R\$7,50	R\$ 7,90
GRAMPO 26/6 GALVANIZADO	FRAMA	R\$ 4,80	R\$ 4,90	R\$ 3,90
CLIPS 2/0 500GR.	ACC	R\$ 15,90	R\$ 13,50	R\$ 18,90
FITA ADESIVA 48 X 45	ADELBRAS	R\$ 3,00	R\$ 3,90	R\$ 3,25
TECLADO USB	MAXPRINT	R\$ 27,90	R\$ 29,90	R\$ 39,90
PASTA C/ ELASTICO FINA PLASTICA	ACP	R\$ 2,00	R\$ 1,90	R\$ 2,25
GRAMPEADOR	CIS C10	R\$ 32,90	R\$ 36,50	R\$ 39,90
MOUSE USB	MULTILASER	R\$ 23,00	R\$ 17,50	R\$ 54,90
CORRETIVO LIQ.	BIC	R\$ 3,70	R\$ 2,90	R\$ 3,90
CX. ARQUIVO MORTO BRANCA	ZAFIZA	R\$ 2,50	R\$ 2,90	R\$ 5,90
TONER UNIVERSAL 435/436/285/278	MASTERPRINT	R\$ 50,00	R\$ 75,00	R\$ 55,90
BOBINA 80 X 40 TÉRMICA	REGISPEL	R\$ 5,00	R\$ 4,50	R\$ 4,90
MARCA TEXTO	PILOT	R\$ 2,90	R\$ 2,80	R\$ 2,90
PINCE ATÔMICO 1100	PILOT	R\$ 3,75	R\$ 3,80	R\$ 4,25
MARCADOR QUADRO BRANCO	PILOT	R\$ 7,75	R\$ 7,80	R\$ 7,90
SOMA TOTAL DA LISTA EM REAIS:		R\$ 250,10	R\$ 270,15	R\$ 311,50
DIFERENÇA EM RELAÇÃO RB PAPELARIA X CONCORRENCIA:			+ 8,016 %	+ 24,55%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Além da comparação entre alguns diferenciais encontrados nas papelarias selecionadas, foi realizado também uma pesquisa de preços em que buscou-se elencar itens de alto giro de marcas idênticas ou similares para confrontar os preços praticados pela RB Papelaria e pela concorrência, conforme pode ser visto no Quadro 16.

Verificando os preços praticados pelas três papelarias pesquisadas, foi possível verificar que a Papelaria X não apresenta uma variação tão significativa de preço entre os itens pesquisados. Já em relação a Papelaria Y os preços variam significativamente ficando aproximadamente 24,55% mais altos que os preços da RB Papelaria.

É fundamental realçar que os preços extraídos foram unitários, e como a RB Papelaria desenvolve descontos progressivos, em futuras cotações em lotes, a variação de preço entre as empresas poderia ser ainda maior. O quesito papel A4 designado como similar, se refere a marcas inferiores ou de baixo custo. Em cada uma das papelarias foram coletados preços e marcas diferentes deste item devido á variações constantes entre fabricantes, produto importados, ou pela compra de papel de empresas que executam apenas o corte (beneficiamento) da celulose.

4.5.9 Fornecedores

A empresa RB Papelaria conta com aproximadamente 212 fornecedores. Não utiliza nenhuma espécie de ciclo para que seja efetuado o pedido. Normalmente são feitos pedidos quando se constata a falta ou um estoque muito baixo de itens. Também são efetuados pedidos, quando surgem promoções cumulativas, ou ofertas temporárias que reduzem drasticamente os custos de alguns produtos.

Quadro 17 - Principais Fornecedores da RB Papelaria e sua localização

Empresa	Principais itens fornecidos	Localização
Reval Atacado de Papelaria	Itens de papelaria em geral	Itapuí – SP
Regispel Bobinas	Bobinas para cartão ponto, bobinas para impressoras fiscais e calculadoras.	Itaquaquecetuba – SP
Faber-Castell	Toda a linha relacionada a escrita e desenho.	São Carlos – SP
ACC Artigos	Grampos, clips e Colchetes.	Santo André – SP
Pilot	Marca texto, Marcador permanente e de quadro branco.	São Paulo – SP
Master Comércio Imp. E Exp.	Fitas matriciais, cartuchos, toners, estiletes, grampeadores e corretivos.	Maringá – PR
Adelbras Fitas Adesivas	Fitas adesiva, dupla face, crepe e kraft.	Vinhedo – SP
Dicapel Papéis	Papel Sulfite, Cartolina, Papel Kraft.	Campos Novos – SC
São Domingos	Impressos e livros fiscais.	Catanduva – SP
Delo Plásticos	Caixas acrílicas, Pastas, caixas de arquivo polionda, réguas e grampo trilho plástico.	Extrema – MG
Waleu Industria de Artefatos de Plástico	Réguas, caixas de correspondência, pranchetas, chaveiros e escalímetro.	Diadema – SP

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Normalmente o funcionário ou o gerente, enviam e-mails de pedidos e cotações para os fornecedores. Eles formalizam a proposta em um arquivo específico que segue em cópia para conferência e confirmação do mesmo. As compras normalmente são realizadas via e-mail, mas nos últimos meses os membros da empresa estão utilizando o Whatsapp para entrar em contato com alguns fornecedores, como canal de compra, onde é possível questionar em relação aos itens e aos preços em tempo real.

O prazo de pagamento das compras depende dos valores e tipos de materiais adquiridos. A maioria dos produtos de alto giro tem prazo de pagamento muito pequenos por conta dos descontos praticados, em média 15 dias, ou as vezes á vista. Quando os preços não são tão favoráveis, o gestor tenta comprar com 28 e 45 dias para favorecer o fluxo de caixa. No período de volta as aulas, muitos fornecedores tem apresentado prazos de pagamento muito mais extensos, em que a empresa compra e paga em 30, 60 e 90 dias porque são realizadas compras maiores que o de costume.

4.5.10 Grupos Reguladores

A RB Papelaria opera dentro das normas estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores entre eles - O Imetro, já mencionado no tópico 4.5.5 deste trabalho.

4.6 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é responsável por representar os pontos fortes e fracos da organização. Desta maneira, devido ao fato da RB Papelaria não ser gerenciada de forma subdivida em setores, serão analisados os aspectos setoriais em conjunto.

A empresa RB Papelaria está estabelecida em um imóvel alugado, em um bairro de acesso a outros bairros e ao centro da cidade. No aspecto físico a empresa está subdivida em um setor de vendas que conta com prateleiras e expositores e em um escritório administrativo em que fica o gerente da empresa. Nem sempre as mercadorias estão bem organizadas e variam de local conforme as quantidades adquiridas em lotes.

Quanto ao horário de funcionamento descrito no Quadro 15 deste trabalho, é notável que a RB Papelaria busca atender durante o sábado apenas até o meio dia. Segundo o gerente esta decisão foi tomada devido ao baixo volume de vendas durante os três últimos anos. Para o gestor, esta queda nas vendas do final de semana tem relação com o direcionamento dos clientes para o centro da cidade, onde encontram maior diversidade de produtos e lojas. Outro ponto relevante para a queda das vendas no final de semana, esta relacionado com a instalação de um grande shopping na cidade, que atrai muito de seus clientes que estão em busca de

diversidade de produtos, lazer, entretenimentos, alimentação e como fator agravante a proximidade que este estabelecimento tem da papelaria.

Abaixo pode ser visualizado duas fotos com o Layout da organização, para ser melhor contextualizado a forma de exposição dos itens da papelaria, sendo utilizado prateleiras de diversos tamanhos e modelos.

Figura 9 - Layout interno da RB Papelaria



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

As atividades administrativas são executadas pelo proprietário e pelo auxiliar administrativo. O gerente controla as contas a pagar, a receber e o fluxo de caixa. Efetua ligações para oferecer produtos, faz o controle de estoque em relatórios, organiza os documentos contábeis e controla os custos e despesas da organização juntamente com sua esposa que o auxilia em suas tarefas.

O auxiliar administrativo, além de efetuar a função de auxiliar administrativo, pratica funções de serviços gerais, porque a empresa é de pequeno porte e possui poucos membros. Este profissional efetua as compras, faz pagamento de boletos pelo sistema do banco, envia orçamentos aos clientes, emite notas e cupons fiscais, separa mercadorias, expõe as mercadorias, monta licitações, fatura os produtos, enviar os arquivos XML das notas a Contabilidade e aos clientes, presta o serviço de cópias, envia promoções via Skype e E-mail para alguns clientes como ofertas semanais ou mensais e atende no balcão.

A esposa do gerente também efetua serviços gerais, entre eles o atendimento de clientes internos, o atendimento do telefone, a reposição e a colocação de preço nas mercadorias, a separação de pedidos e a execução do serviço de cópia, e toda a parte referente a limpeza do estabelecimento, das gondolas e da fachada da loja.

Uma das necessidades da organização está em contratar um funcionário que auxilie nas atividades da loja, de preferencia que seja especializado em vendas, pois a empresa não

tem um funcionário que faça fazer visitas nos clientes. Devido a sobrecarga de tarefas do auxiliar administrativo, algumas tarefas ficam comprometidas, entre eles a exposição de forma organizada das mercadorias, a colocação de preço nas mercadorias, que se encontram as vezes sem preço e a procura de novos itens e marcas para comercializar na loja.

São utilizadas poucas ferramentas de marketing na organização, entre elas panfletagem, e-mails promocionais e ofertas via Skype. Não é feito nenhum trabalho por meio de televisão, sendo que existem plataformas on-line gratuitas, e redes sociais, que poderiam servir de auxílio em divulgação de campanhas e promoções. Desta forma, a falta de divulgação da empresa e de seus produtos, pode ser considerada como um ponto fraco da organização.

Quanto as ferramentas de caráter gerencial, a RB Papelaria utiliza um sistema de controle de vendas e estoque, que informa quando e quanto os clientes estão devendo, armazena em sua memória os valores e os últimos itens que foram adquiridos por cada um. Apresenta também, em lista, os clientes que proporcionam maior lucratividade, de acordo com o período identificado pelo gestor, podendo ser verificado qual é o giro dos produtos, seus últimos custos e os prazos de pagamento fornecidos a cada cliente.

Depois de caracterizar o ambiente interno será desenvolvida na sequência a Matriz SWOT, identificando pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças da empresa.

4.7 ANÁLISE SWOT

A Análise ambiental foi desenvolvida juntamente com os proprietários da organização, utilizando técnicas de *brainstorming*, que tem como característica principal, desenvolver ideais, a fim de, solucionar problemas pertinentes à organização, e segundo MATTOS e GUIMARÃES (2012, p. 348) “é uma das técnicas de solução de problemas baseada no processo de criatividade, sendo uma das mais conhecidas e usadas no mundo dos negócios corporativos”. A primeira etapa da análise consiste em levantar os pontos fracos, fortes, oportunidade e ameaças do ambiente, e classifica-los de acordo com o quadrante correspondente, conforme enunciado no quadro abaixo.

Quadro 18- Categorização das variáveis ambientais internas e externas

FATORES AMBIENTAIS INTERNOS	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Bom atendimento	Necessidade de vendedor externo
Baixo custo fixo	Baixa utilização de ferramentas de marketing digital
Conhecimento em materiais de expediente	Itens desordenados/dificuldade na exposição
Preço competitivo	Falta de vitrine
Sistema de gerenciamento de clientes e estoque	Dificuldade na distribuição das tarefas internas
Serviço de entrega de mercadorias sem custos	

Clientela fidelizada	
Poder de negociação com os fornecedores	
Variedade de itens de materiais de escritório	
Ampliação do mix de produtos (Higiene/limpeza)	
Tradição no mercado	
FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescimento contínuo populacional chapecoense	Novos entrantes – Venda pela internet
Estratégia de comunicação – Criação de marca em produtos.	Estagnação econômica e financeira do país .
Novos canais de comunicação e marketing	Preocupação com o meio ambiente, uso consciente.
Demanda por variedade de segmentos em um mesmo estabelecimento (Mix de produtos - Higiene/limpeza)	Concorrentes
Convênios com empresas e escolas (Clube de vantagens)	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Posteriormente a categorização de variáveis é elencada uma pontuação para cada variável, que representa o impacto e a importância de cada uma para a empresa. Desta forma, os itens de muita importância receberam 4 pontos, os importantes receberam 2 pontos, e os pouco importantes receberam 1 ponto de acordo com o que foi definido no Quadro 19.

Quadro 19 - Ponderação dos fatores ambientais

Item	Pontos Fortes	Categoria
01	Bom atendimento	4
02	Baixo custo fixo	4
03	Conhecimento em materiais de expediente	1
04	Preço competitivo	4
05	Sistema de gerenciamento de clientes e estoque	2
06	Serviço de entrega de mercadorias sem custos	1
07	Clientela fidelizada	4
08	Poder de negociação com os fornecedores	2
09	Variedade de itens de materiais de escritório	2
10	Ampliação do mix de produtos (Higiene/limpeza)	2
11	Tradição no mercado	4
Item	Pontos fracos	Categoria
12	Necessidade de vendedor externo	4
13	Baixa utilização de ferramentas de marketing digital	4
14	Itens desordenados/dificuldade na exposição	1
15	Falta de vitrine	2
16	Dificuldade na distribuição das tarefas internas	2
Item	Oportunidades	Categoria
17	Crescimento contínuo populacional chapecoense	4
18	Novos canais de comunicação e marketing digital	4
19	Demanda por variedade de segmentos em um mesmo estabelecimento (Mix de produtos - Higiene/limpeza)	2
20	Convênios com empresas e escolas (Clube de vantagens)	2
Item	Ameaças	Categoria
21	Novos entrantes – Venda pela internet	2
22	Estagnação econômica e financeira do País	4
23	Preocupação com o meio ambiente, uso consciente.	1
24	Concorrentes	4

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A próxima etapa da análise consiste na ponderação dos dados que é feita por intermédio do cruzamento das variáveis de acordo com sua pontuação, da maneira apresentada no Quadro 20 da página 75.

Depois do cruzamento das variáveis, o quadrante que apresentou maior pontuação está relacionado com os pontos fortes e as oportunidades. A somatória total registrou 252 pontos, comprovando que devem ser adotadas estratégias de desenvolvimento neste planejamento estratégico.

Após realizar a ponderação das variáveis descritas na SWOT, será apresentado uma síntese dos principais fatores examinados na matriz para posteriormente criar os objetivos e definir a postura estratégica da organização.

Abaixo pode ser visualizado a ponderação das variáveis descritas na SWOT:

Quadro 20 - Ponderação de fatores ambientais

		OPORTUNIDADES				SUBTOTAL	AMEAÇAS				SUBTOTAL	
		ITEM	17	18	19		20	21	22	23		24
PONTOS FORTES	ITEM	IMPORTÂNCIA	4	4	2	2	2	4	1	4		
	1	4	8	8	6	6	28	6	8	5	8	27
	2	4	8	8	6	6	28	6	8	5	8	27
	3	1	5	5	3	3	16	3	5	2	5	15
	4	4	8	8	6	6	28	6	8	5	8	27
	5	2	6	6	4	4	20	4	6	3	6	19
	6	1	5	5	3	3	16	3	5	2	5	15
	7	4	8	8	6	6	28	6	8	5	8	27
	8	2	6	6	4	4	20	4	6	3	6	19
	9	2	6	6	4	4	20	4	6	3	6	19
	10	2	6	6	4	4	20	4	6	3	6	19
	11	4	8	8	6	6	28	6	8	5	8	27
SUBTOTAL			74	74	52	52	252	52	74	41	74	241
PONTOS FRACOS	12	4	8	8	6	6	28	6	8	5	8	27
	13	4	8	8	6	6	28	6	8	5	8	27
	14	1	5	5	3	3	16	3	5	2	5	15
	15	2	6	6	4	4	20	4	6	3	6	19
	16	2	6	6	4	4	20	4	6	3	2	15
SUBTOTAL			33	33	23	23	112	23	33	18	29	103

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Inicialmente, o quadrante de desenvolvimento referente o cruzamento de pontos fortes e oportunidades apresentam os seguintes aspectos em destaque no Quadro 21.

O bom atendimento é muito valorizado pelo gestor sendo possível notar por meio da análise de conteúdo das entrevistas, que os clientes consideram este item como muito

importante também. Além do bom atendimento, foi observado que a papelaria apresenta um custo fixo menor que os concorrentes, por estar estabelecida mais distante do centro da cidade, pagando um valor de aluguel mais baixo e por ser uma empresa familiar que emprega poucas pessoas, juntamente com o preço competitivo verificado nos itens pesquisados.

Quadro 21 - Pontos fortes e oportunidades com maior pontuação

PONTOS FORTES X OPORTUNIDADES	
1 - Bom atendimento; 2 - Baixo custo fixo; 4 - Preço competitivo; 7 - Clientela fidelizada; 11 - Tradição no mercado.	17 - Crescimento contínuo populacional chapecoense; 18 - Novos canais de comunicação e marketing digital.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

As oportunidades de maior importância deram destaque para o crescimento contínuo populacional chapecoense e a utilização por parte das pessoas de diversos canais de comunicação, entre eles o desenvolvido de forma digital. Para aproveitar estas oportunidades do ambiente externo a RB Papelaria pode usar de seus pontos fortes para atrair e conquistar mais clientes, com o auxílio do seu bom atendimento, baixo custo fixo, preço competitivo e pela sua tradição no mercado chapecoense.

Quanto aos elementos do quadrante crescimento, que são desenvolvidos com base nas oportunidades e pontos fracos, este recebeu 112 pontos e no Quadro a seguir, pode ser visualizado os itens que obtiveram maior pontuação.

Quadro 22 - Pontos fracos e oportunidades com maior pontuação

PONTOS FRACOS X OPORTUNIDADES	
12 - Necessidade de vendedor externo; 13 - Baixa utilização de ferramentas de marketing digital;	17 - Crescimento contínuo populacional chapecoense; 18 - Novos canais de comunicação e marketing digital;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Dentre os pontos fracos que foram considerados na matriz SWOT, dois deles tiveram maior pontuação: necessidade de vendedor externo e baixa utilização de ferramentas de marketing digital. A necessidade de contratar um vendedor externo se fez presente nas palavras do gerente da empresa em que mencionou que é preciso estar ativamente presente na vida dos clientes, para que se aproxime dos mesmos e seja lembrado na hora da compra. A falta de utilização de marketing, principalmente de forma digital, também vai ao encontro da fala do proprietário da empresa quando se faz menção a estarem mais presente e visível no cotidiano do cliente.

Diante da situação citada anteriormente, a RB Papelaria deve contratar um profissional que auxilie nas tarefas internas, e faça de outra forma, atendimentos como vendedor externo. A organização pode começar a utilizar ferramentas de marketing digital de várias formas, entre elas: criar uma página gratuita no Facebook, e ou, desenvolver um site da loja. Estas sugestões, tem por finalidade, aproveitar as oportunidades do mercado, e por consequência, atingir por meio do marketing, uma parcela maior de clientes, fator decisivo na ampliação das vendas.

No quadro abaixo é apresentado o cruzamento entre ameaças e pontos fortes.

Quadro 23- Ameaças e pontos fortes com maior pontuação

AMEAÇAS X PONTOS FORTES	
22 - Estagnação econômica e financeira do País; 24 - Concorrentes;	1 - Bom atendimento; 2 - Baixo custo fixo; 4 - Preço competitivo; 7 - Clientela fidelizada; 11 - Tradição no mercado;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O Quadro 23 representa o quadrante de manutenção, que obteve na análise 241 pontos, e apresentou como principal ameaça a estagnação econômica e financeira do País e a concorrência. Estes itens tiveram maior pontuação porque o desemprego, aliado ao baixo rendimento das indústrias e empresas do País, reduz o poder aquisitivo da população e afeta drasticamente os resultados das empresas. A concorrência dificulta a expansão da RB Papelaria, uma vez que, disputa pelos mesmos clientes com os mesmos tipos de produto. Sendo assim, uma das formas de driblar esta ameaça, esta na oferta de produtos com preço competitivo e na diversificação do mix de produtos com a inserção de itens de higiene e limpeza, que fará com que mais clientes sejam atraídos pelas mercadorias ofertadas na papelaria, dando condições para que os clientes continuem comprando e a empresa mantenha suas vendas.

O quadrante com menor pontuação foi representado pelo cruzamento de pontos fracos e ameaças que é apresentado no Quadro abaixo.

Quadro 24 - Pontos fracos e ameaças com maior pontuação

PONTOS FRACOS X AMEAÇAS	
12 - Necessidade de vendedor externo; 13 - Baixa utilização de ferramentas de marketing digital.	22 - Estagnação econômica e financeira do país. 24 - Concorrentes;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Como principais fatores do quadrante de sobrevivência, foram qualificados a estagnação econômica e financeira do país, e a forte concorrência. Perante os pontos fracos a necessidade de vendedor externo e a baixa utilização de ferramentas de marketing. Como forte ameaça, as papelarias do centro são mais procuradas, pois estão em um local de maior fluxo de pessoas, e também pelas empresas que vendem pela internet. Para solucionar o problema da ameaça, em conformidade com o que foi dito anteriormente, é possível sugerir a oferta de itens diferenciados, de baixo custo, juntamente com a manutenção dos prazos de pagamento já fornecidos de forma mensal. Para solucionar os pontos fracos seria possível contratar pelo menos mais um funcionário e elencar alguém da empresa para operar ferramentas de marketing digital reduzindo assim, as vulnerabilidades relacionadas aos aspectos internos.

4.8 DEFINIÇÃO DA VISÃO

Conforme Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), planejar tem se tornado cada vez mais complexo, portanto, para que seja possível criar um ambiente favorável nos próximos cinco anos, que resulte na conquista dos objetivos previamente formulados para a organização, se utiliza frequentemente a formulação da visão, nos processos de planejamento estratégico.

A definição da visão deste planejamento estratégico foi definida por meio das aspirações e interesses do sócio proprietário. Desta forma, o gestor da RB Papelaria, descreveu na entrevista, que deseja aumentar a carteira de clientes, com o auxílio da diversificação de produtos ofertados na papelaria. Reconhecendo a tradição no mercado regional e a busca contínua pela qualidade no atendimento a visão para a RB Papelaria pode ser definida como: **“ser referência no setor varejista de papelaria no município de Chapecó-SC, no período de 2017 á 2022, por intermédio de um excelente atendimento e da oferta de uma diversidade de produtos a preços competitivos”**.

4.9 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Ao concluir a análise SWOT e criar a visão da RB Papelaria, foi possível formular os objetivos de longo prazo para a organização. Percebendo que as pessoas estão criando o hábito de se organizarem tanto no trabalho, quanto na vida pessoa, e também estão buscando, em maior número, uma formação educacional, é possível ampliar a cartela de clientes lembrando que a população de Chapecó vem crescendo a cada ano e está, tem buscado uma diversidade cada vez maior de itens na papelaria.

Partindo do princípio de que a empresa busca ser referência local no setor papelero e quer aumentar sua participação de mercado, foi definido o seguinte objetivo para a RB Papelaria: **“utilizar do crescimento populacional chapecoense e da ampliação do número de itens consumidos pelos clientes, para ser referência no setor varejista de papelaria e no prazo de cinco anos, alavancar seus resultados, aumentando a rentabilidade do negócio em 30%”**.

4.10 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Com o propósito de alcançar o objetivo definido para a RB Papelaria, é apresentado no quadro 25 as estratégias de ação que podem ser implementadas na organização. As definições foram dimensionadas com base na análise ambiental que sugere para a organização, a criação de estratégias de desenvolvimento, bem como no que o gestor espera para a empresa e também no que foi visualizado por meio da observação participante.

As definições das cinco estratégias criadas servem de base para a implementação dos 16 planos de ação que devem ser explicitados a partir do quadro 26.

Quadro 25 - Definição de estratégias para a RB Papelaria

Estratégia	Descrição
1 -	Intensificar o investimento em campanhas de marketing, promoções e técnicas de venda para aumentar o consumo de materiais de expediente e escolar.
2 -	Atrair e fidelizar novos clientes.
3 -	Organizar da melhor forma possível os itens, de forma que fiquem todos precificados e ordenados.
4 -	Contratar um novo funcionário para auxiliar nas atividades internas e nas vendas externas.
5 -	Diversificar o mix de produtos e comercializar itens de alto giro com marca própria da Papelaria.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4.11 DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Para que as estratégias definidas possam atender aos objetivos da organização, foram definidos planos de ações que podem auxiliar o gestor da RB Papelaria a aplicar com mais assertividade o que foi proposto no plano estratégico.

Quadro 26 - Planos de ação para a estratégia 1

ESTRATÉGIA 1 - Intensificar o investimento em campanhas de marketing, promoções e técnicas de venda para ampliar as vendas de materiais de expediente e escolar.						
O que será feito?	Porque será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
Plano de ação 1						
Criar uma página no Facebook para a papelaria;	Para difundir campanhas de marketing e promoções;	O auxiliar administrativo criará a página e a esposa do gerente irá gerenciar a mesma e postar conteúdo semanalmente;	No setor administrativo da empresa;	No segundo semestre de 2017;	O auxiliar administrativo irá primeiramente criar uma página gratuita no facebook e organizar de forma clara a logomarca da papelaria, explicitar sua localização e contatos. Na sequência, a esposa do gerente, disponibilizará um tempo na semana para publicar notícias, curiosidades, ofertas, lançamentos de produtos e dicas;	2 horas do tempo do auxiliar administrativo para criar e organizar a página, e 2 horas semanais para a sócia formular uma publicação;
Plano de ação 2						
Enviar e-mails com um pacote de 10 itens em oferta por mês;	Para aumentar as vendas com clientes que utilizam esta ferramenta. Ex: Empresas;	O proprietário;	No setor administrativo da empresa;	Todos os meses do ano;	O sócio proprietário, irá escolher dentre os produtos ofertados alguns dos itens que julga necessário apresentar conforme giro, quantidade em estoque ou margem e irá enviar e-mails para a lista de contatos do sistema gerencial;	2 horas do tempo de serviço do proprietário por mês;
Plano de ação 3						
Criar um site;	Para ampliar o alcance dos clientes através da internet;	Um profissional externo especializado na criação de sites;	Na agência de desenvolvimento de marketing digital;	De janeiro a março de 2018;	O profissional irá utilizar uma página semiestruturada e deverá montar a logomarca da empresa no topo do site, bem como acrescentar o endereço de localização, o histórico, os produtos vendidos, algumas imagens e ofertas como: Folder de volta as aulas, combos de produtos, etc;	R\$ 990,00 mais uma mensalidade de R\$ 69,00 mensais para hospedagem e manutenção do site;
Plano de ação 5						
Patrocinar festas e eventos regionais;	Para atrair e reter clientes e dar mais visibilidade para a RB Papelaria;	O proprietário;	Na sala do proprietário;	Quando procurado para patrocinar;	Patrocinar por intermédio de brindes, papéis para mesas, ou valores em dinheiro as festas da cidade, principalmente festas de comunidade e eventos empresariais do bairro ao qual a empresa está inserida;	Irá depender dos itens ou valores disponibilizados pela papelaria;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quadro 27 - Planos de ação para a estratégia 2

ESTRATÉGIA 2 - Atrair e fidelizar novos clientes						
O que será feito?	Porque será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
Plano de ação 1						
Atração de novos clientes;	Para aumentar as vendas da papelaria;	O proprietário e todos os funcionários;	Na Papelaria;	Todos os meses do segundo semestre de 2017;	Da mesma forma que as ofertas feitas via e-mail, estes 10 itens já elencados no quadro acima também serão utilizadas para atrair novos clientes. Para isso serão colocados adesivos nos vidros da loja com as ofertas do mês;	R\$ 70,00 para adesivar os quatro vidros da fachada da loja por mês.
Plano de ação 2						
Fidelização de novos clientes;	Para vender com mais frequência para os clientes da papelaria;	O proprietário e todos os funcionários;	Na Papelaria;	No ano de 2018;	Começar a cadastrar os clientes de balcão que não estão no sistema, para enviar as promoções e novidades que surgirem; Enviar felicitações nas datas de aniversário do comprador e brindes ou descontos conforme o volume de compra anual. Nas campanhas de volta as aulas fazer sorteios de brindes do tipo: A cada R\$ 100,00 reais em compras o cliente concorre a um produto, de preferencia comercializado na loja. Ex: Mochila Company, Pen drive, Estojo, Cadernos personalizados;	Tempo do gestor e dos outros colaboradores. Para fazer a campanha de volta as aulas Existe o gasto com a formalização dos cupons para o sorteio e até R\$ 150,00 para a compra do brinde entregue ao ganhador;
Plano de ação 3						
Parcerias com clubes e instituições de pessoas que partilham de mesmo interesse;	Para aumentar a clientela de forma exponencial fornecendo vantagens aos parceiros;	O proprietário;	Nas organizações, clubes e instituições visitadas;	Nas escolas em janeiro de 2018, e nas instituições e clubes, a partir do mês de setembro de 2017;	O proprietário da RB papelaria fará visitas informando das possíveis vantagens que os parceiros poderão ter caso formalizem a parceria com a papelaria. Entre as vantagens: Descontos progressivos conforme valor de compra, bonificações ou prazo de pagamento estendido. Exemplos de parceiros: Sócio torcedor chapecoense, gremista, colorado, membros da CDL e associações de classe em geral, escolas particulares e universidades;	Cerca de R\$ 80,00 em combustível e tempo do proprietário. R\$ 150,00 para a formulação de impressos para que as pessoas conheçam as vantagens de adquirir produtos da RB Papelaria;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quadro 28 - Planos de ação para a estratégia 3

ESTRATÉGIA 3 - Reorganizar o local e a posição dos itens da loja, de forma que fiquem todos precificados e ordenados.						
O que será feito?	Porque será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
Plano de ação 1						
Ordenação dos itens nas prateleiras;	Para tornar a exposição de mercadorias mais apresentável e de forma com que seja possível vender mais por meio de itens agregados;	Todos os membros da organização;	No setor de vendas da papelaria;	Durante a primeira semana do mês de setembro de 2017, e sempre que chegarem mais mercadorias	Os itens serão ordenados de maneira que fiquem melhor expostos para a visão do cliente, seja nas prateleiras de vidro, Gôndolas ou pallets. Os itens devem ser ordenados por modelos e marcas além de serem categorizados pela associação de itens agregados por exemplo: Grampo e grampeador, Papel A4 cartucho, etc.	Uma hora por dia do funcionário de serviços gerais.
Plano de ação 2						
Criação de uma vitrine;	Para chamar a atenção de novos clientes que estiverem passando pelo estabelecimento e que precisam do produto exposto;	A esposa e sócia do proprietário;	Na papelaria;	Todo sábado a partir de Janeiro de 2018;	Deve ser comprada uma bancada de mdf branca e adaptado luzes em direção aos produtos. Serão colocados novos itens na vitrine a cada semana. Os itens já expostos não serão repetidos na semana seguinte a não ser que o produto tenha muita procura;	A Vitrine e as lâmpadas custam R\$ 600,00;
Plano de ação 3						
Precificação dos itens;	Para que o cliente veja com transparência, os preços praticados pela papelaria e para não fazer o cliente esperar a consulta de preço;	Pelo auxiliar administrativo;	No setor de vendas da papelaria;	Sempre que chegarem mais mercadorias ou quando o colaborador estiver ocioso;	O funcionário deve vistoriar as prateleiras e sessões, e colocar as etiquetas em cada item, ou em etiquetas na prateleira caso seja ofertado muitas unidades do mesmo item.	Tempo variável devido a alternância de entrada de novos itens e R\$ 15,00 para confecção e compra de etiquetas;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quadro 29 - Planos de ação para a estratégia 4

ESTRATÉGIA 4 - Contratar um novo funcionário para auxiliar nas atividades internas e nas vendas externas.						
O que será feito?	Porque será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
Plano de ação 1						
Definir os requisitos mínimos para contratação de um funcionário;	Para que as pessoas candidatas da vaga tenham os requisitos necessários, evitando desperdício de tempo;	O proprietário e o auxiliar administrativo;	No setor administrativo da empresa;	Segundo semestre de 2017;	Será divulgado pelos funcionários e proprietários de forma verbal e no registro do balcão de empregos da cidade a disponibilidade e interesse em contratar alguém que tenha conhecimento em vendas.	Uma hora por dia do proprietário e R\$ 1.500,00 de salário;
Plano de ação 2						
Contratar pelo menos um funcionário para o setor de vendas que ocupe o cargo de serviços gerais;	Para reduzir a sobrecarga de serviço do auxiliar administrativo e vender mais;	O proprietário;	No setor administrativo da empresa;	Segundo semestre de 2017;	Será feita a seleção, e posteriormente, a entrevista realizada pelo proprietário, com os possíveis candidatos á vaga. Depois de analisar os aspectos de cada indivíduo o proprietário irá escolher quem contratar e passar ;	15 minutos do tempo do proprietário para a entrevista mais 30 minutos no dia da contratação;
Plano de ação 3						
Oferecer benefícios aos funcionários;	Para Atrair as pessoas mais qualificadas e reter funcionários;	O proprietário;	No setor administrativo da empresa;	Segundo semestre de 2017;	Oferecer vale alimentação e transporte, além de seguro de vida;	R\$ 250,00 mensais por funcionário;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quadro 30 - Planos de ação para a estratégia 5

ESTRATÉGIA 5 - Diversificar o mix de produtos e comercializar itens de alto giro com marca própria da Papelaria						
O que será feito?	Porque será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
Plano de ação 1						
Formulação de embalagem da RB Papelaria para papel A4;	Para difundir a empresa por meio de embalagens para que seja possível comercializar papel A4 com a marca própria da papelaria;	A empresa que fornece o produto para a papelaria;	Na empresa de manufatura de celulose;	No segundo semestre de 2017;	O Fornecedor irá disponibilizar o mesmo produto já comercializado pela papelaria através da criação de embalagens com a marca do estabelecimento. A papelaria não necessitará fazer nenhum processo de transformação do material internamente, somente receberá o material com sua própria marca;	A caixa para acondicionar as 5 resmas custa R\$1,25 cada, e a capa para as resmas de papel R\$ 0,35, não alterando o custo final do produto para a RB Papelaria;
Plano de ação 2						
Formulação de embalagem da RB Papelaria para papel 60 K;	Para difundir a empresa por meio da criação de marca;	A gráfica contratada.	Será feito na gráfica;	No segundo semestre de 2017;	O proprietário da empresa levará o material até a gráfica onde será embalado pelo pacote de marca própria e entregue novamente na papelaria;	R\$ 0,15 cada pacote de 50 folhas;
Plano de ação 3						
Ampliar o mix de produtos com a linha de higiene e limpeza;	Para alavancar as vendas por meio de uma oportunidade de mercado;	O proprietário e o auxiliar administrativo;	No setor administrativo;	No segundo semestre de 2017;	Deve ser pesquisado quais as marcas e produtos que são mais procurados pelos consumidores. A partir da oferta de uma variedade de itens a empresa poderá sentir se esta linha agrega em volume/valor as vendas ou não;	30 minutos por dia, do proprietário e do auxiliar, durante a primeira semana de setembro de 2017.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Como este trabalho busca formular um plano estratégico inicial para a RB Papelaria, dando ênfase a construção de estratégias e planos qualitativos, que possam ser colocados em prática, ele não faz menção as etapas de divulgação, implementação e controle. Fica a cargo da empresa e dos membros que a compõem, definirem a forma de execução do plano e se considerarem benéfico o que foi planejado, seguir as datas previamente fixadas, agregando as ferramentas de controle interno da empresa, com o auxílio de índices, a fim de medir os resultados obtidos para cada ação proposta.

Ao aplicar as ações desenvolvidas no plano estratégico, a empresa precisa verificar se a estratégia apresentou resultados condizentes e efetivos após a implantação. Caso a estratégia já tenha atingido seu resultado, ou ela se mostre ineficaz, devem ser elaboradas novas estratégias, conforme as expectativas do proprietário, e o cenário ao qual, a organização está inserida. Elas devem ser desenvolvidas durante os próximos cinco anos, ou então, enquanto forem convenientes.

Os resultados da implantação das estratégias poderão ser visualizados, por intermédio das ferramentas que a empresa já dispõe, e de novas ferramentas de controle. Os cadastros do sistema gerencial podem apresentar o número de clientes previamente conquistados, e posteriormente, os atraídos pela execução dos planos. Ao verificar o volume de vendas por cliente, é possível quantificar se as estratégias de ampliação do mix de produtos e a aplicação de ferramentas de marketing digital surtiram efeito na ampliação do volume de venda.

Além da análise do volume de vendas, é sugerido para a empresa RB Papelaria, que o proprietário continue acompanhando os totais de venda mensal, bimestral ou semestral, e se possível, faça cálculos de rentabilidade e lucratividade para acompanhar se o aumento no valor e volume de vendas vai ao encontro do aumento dos respectivos índices para comprovar se a empresa melhorou seu rendimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se apresenta como uma proposta de melhoria para a empresa RB Papelaria, que foi realizado por intermédio do desenvolvimento de um planejamento estratégico. Esta ferramenta de gestão possibilita dar mais agilidade ao processo de decisão, amplia a capacidade de gerenciamento do negócio e permite criar uma visão mais ampla dos aspectos que compõe a organização como um todo.

Com relação ao problema de pesquisa que busca responder a pergunta: Como a RB Papelaria poderia desenvolver o seu Planejamento Estratégico? É possível reconhecer que este foi respondido, pelo alcance dos objetivos específicos, mediante a escolha do modelo proposto por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), dentre as diferentes abordagens e modelos de Planejamento Estratégicos oferecidos pela literatura.

Inicialmente foram criadas as definições do negócio, a missão da empresa, e os princípios que norteiam a organização. O negócio da RB Papelaria foi definido como: “oferecer soluções em materiais de expediente e escolar para uso corporativo e pessoal”. A missão da empresa se concretizou em: “satisfazer com agilidade, as necessidades dos consumidores, oferecendo soluções em produtos de ótima qualidade, a um preço justo, mediante um ótimo atendimento”. Os princípios norteadores da organização foram explicitados na seguinte ordem: bom atendimento, qualidade, agilidade, honestidade, comprometimento, lucro parceria e confiança, que vai de encontro às qualidades apontadas pelos clientes e os aspectos apontados pelo gestor e pelo acadêmico.

Na sequencia foi realizado a análise ambiental, seguido pela formulação da visão, do objetivo, das estratégias e planos de ação. A visão da empresa ficou definida em: “ser referência no setor varejista de papelaria no município de Chapecó-SC, no período de 2017 á 2022, por intermédio de um excelente atendimento e da oferta de uma diversidade de produtos a preços competitivos”.

O diagnóstico do ambiente foi realizado para identificar os pontos fracos e os pontos fortes, verificando a posição de mercado da RB Papelaria. Foi identificado também, no ambiente externo, as oportunidades que a papelaria pode aproveitar e as ameaças que podem impactar na continuidade da organização, com a finalidade de eliminar ou pelo menos neutralizar estes fatores negativos.

Dentre os pontos fortes da organização, os que tiveram maiores pontuação foram; O bom atendimento, mencionado pela maioria dos clientes; O baixo custo fixo, devido a empresa ter poucos funcionários e estar localizada em um local mais afastado do centro; O

preço competitivo, realçando que a RB Papelaria apresentou os menores valores globais na comparação com as duas principais papelarias da cidade, e a tradição no mercado, proveniente dos aproximados 25 anos de atuação da organização na cidade de Chapecó-SC. Entre os pontos fracos, os itens que mais se destacaram deram lugar a necessidade que a organização tem, de contratar um novo funcionário capaz atrair novos clientes e visitar os que já são fidelizados para ser mais lembrado por eles na hora da compra ou das cotações.

Quanto as oportunidades que se apresentam para a papelaria obteve maiores pontos o crescimento populacional chapecoense que pode aumentar as vendas devido a atração de pessoas provenientes de outras cidades e estados, que vem para Chapecó em busca de trabalho e formação, e além disso, a utilização por parte da população, de novos canais de marketing digital. Já as ameaças que tiveram maior pontuação foram a estagnação econômica e financeira do País, proveniente de crises políticas, desaceleração da economia, baixo investimento em relação às empresas, o desemprego e por consequência, o baixo poder aquisitivo da população e também pela concorrência, em as empresas do centro e as que vendem pela internet.

Ao formular a Matriz SWOT de acordo com a categorização dos fatores, o quadrante referente os pontos forte e oportunidades recebeu a maior pontuação entre os quatro quadrantes, configurando a RB Papelaria como uma empresa em estratégia de desenvolvimento, uma vez que, está direcionada a investir em diversificação e buscar ampliar sua participação de mercado, utilizando do crescimento populacional chapecoense e da ampliação do numero de itens consumidos pelos clientes para aumentar sua rentabilidade.

Ao definir o objetivo organizacional para o período de 2017 a 2022, foram criadas estratégias e planos de ação pela utilização de planilhas 5W2H, em que foi descrita, de forma detalhada, toda as tarefas que a empresa precisa executar para melhorar sua forma de gestão e ampliar e fidelizar clientes, de acordo com o que é passível de ser feito e implementado pela empresa nestes próximos anos.

De acordo com o que foi exposto acima, o Planejamento Estratégico elaborado para a RB Papelaria, foi estabelecido por um objetivo principal que se fundiu em cinco estratégias. São elas: intensificar o investimento em campanhas de marketing, promoções e técnicas de venda, para aumentar o consumo de materiais de expediente e escolar; Atrair e fidelizar novos clientes; Organizar da melhor forma possível os itens, de maneira que fiquem todos precificados e ordenados; Contratar um novo funcionário para auxiliar nas atividades internas e nas vendas externas; Diversificar o mix de produtos e comercializar itens de alto giro com marca própria da Papelaria.

As estratégias formuladas, foram divididas em 16 planos de ação, que podem ser idealizadas pela RB Papelaria durante o período que a organização julgar necessário, sendo sugerido a utilização de planilhas de controle e monitoramento das atividades definidas pelo gestor.

A partir da implantação deste Planejamento Estratégico a empresa tem como alternativa divulgar a comunidade externa e a todos seus clientes e fornecedores, seu negócio, missão, visão, e seus princípios para que eles detenham maior conhecimento sobre quem é a RB Papelaria e quais são seus projetos futuros.

Todas as estratégias, bem como os planos de ação propostos, foram construídos a partir das oportunidades que se visualizou para a RB Papelaria, e também, pelas necessidades verificadas na organização, tanto mencionadas pelo proprietário quanto visualizadas por meio da observação participante, feita pelo acadêmico que participa ativamente da empresa, sendo consideradas as respostas das 10 entrevistas concedidas pelos clientes que foram tabuladas, tornando possível a criação dos planos de ação propondo melhorias de alta relevância para a organização.

Este trabalho produziu seus efeitos acadêmicos, porém, existe a pretensão por parte do aluno e do proprietário da empresa, em colocar em prática estes planos propostos, para o que foi produzido academicamente possa trazer resultados reais, que orientem a direção da empresa e gerem como resultado a ampliação do poder de mercado, a maior difusão da imagem institucional da empresa e um aumento considerável na rentabilidade da papelaria.

Como recomendação, seria relevante verificar por meio de pesquisa, a efetividade da aplicação deste plano. Também poderia ser reavaliado as estratégias, afim de aperfeiçoar os resultados obtidos em um intervalo de dois anos.

Uma sugestão acadêmica válida seria a aplicação futura de um planejamento financeiro, quantitativo, voltado para a aplicação de indicadores, fluxo de caixa, balanços, entre outros demonstrativos de resultado, uma vez que, formalizado o Planejamento Estratégico é preciso verificar quais foram seus impactos na organização e também ser criado técnicas de controle, entre elas, metas de faturamento e redução de custo de operação.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus – Relatório de Mercado**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/readout.asp>>. Acesso em: 19 Jul 2017.

_____. **Histórico de Metas Para a Inflação no Brasil**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2017

BARBALHO, C. R. S. **Planejamento estratégico**: uma análise metodológica. Inf. Inf., Londrina, v. 2, n. 1, p. 29-44, jan./jun. 1997.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BRASIL. **Ranking anual das juntas comerciais**: constituição, alteração e extinção de empresas. Disponível em: <<http://drei.smpe.gov.br/assuntos/estatisticas/ranking-das-juntas-comerciais-constituicao-alteracao-e-extincao-de-empresas>>. Acesso em: 2 set. 2016.

_____. **Agências reguladoras fiscalizam a prestação de serviços públicos**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/agencias-reguladoras>. Acesso em: 2 jan. 2017

_____. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 9 maio 2017.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implementação de estratégia. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLEMENTE, Armando (Org.). **Planejamento do Negócio**: como transformar ideias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

DAFT, Richard, L. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Cengage learning, 2010.

EBC AGÊNCIA BRASILEIRA. **Desemprego atinge 12,3 milhões de pessoas na maior taxa desde 2012**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017->

01/desemprego-atinge-123-milhoes-de-pessoas-e-e-maior-taxa-desde-2012>. Acesso em: 1 maio 2017.

ENDEAVOR BRASIL. **Uma espiada na grama do vizinho, ou: como fazer benchmarking**. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/benchmarking/>>. Acesso em: 8 maio 2017.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; SOUZA, Agamêmnon Rocha. **Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

G1. **Mercado reduz estimativa de inflação e vê alta maior do PIB em 2017**. Disponível em:< <http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/mercado-reduz-estimativa-de-inflacao-e-ve-alta-maior-do-pib-em-2017.ghtml>>. Acesso em: 1 maio 2017.

_____. **SC é o estado com maior expectativa de vida no Brasil para os dois sexos**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2016/12/sc-e-o-estado-com-maior-expectativa-de-vida-no-brasil-para-os-dois-sexos.html>>. Acesso em: 7 maio 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Renda domiciliar per capita 2015**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Renda_domiciliar_per_capita/Renda_domiciliar_per_capita_2015_20160420.pdf> Acesso em: 1 maio 2017.

_____. **Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de Volume e Valores Correntes**. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201604caderno.pdf> Acesso em: 19 jul. 2017.

_____. **Chapecó**. Disponível em:

<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=420420>>. Acesso em: 1 maio 2017.

_____. **Estados@: Santa Catarina**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc#>>. Acesso em: 17 set. 2016.

_____. **Inflação oficial fecha 2016 em 6,29%, diz IBGE**.

Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/inflacao-oficial-fecha-2016-em-629-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 1 maio 2017.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default_microdados.shtm>. Acesso em: 19 jul. 2017.

_____. **Renda domiciliar per capita 2016**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Renda_domiciliar_per_capita/Renda_domiciliar_per_capita_2016.pdf> Acesso em: 1 maio 2017.

_____. **Tábuas Completas de Mortalidade 2015**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/2015/defaulttab_xls.shtm>. Acesso em: 19 jul. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Censo das empresas e entidades brasileiras 2012**. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/372/CENSODASEMPRESASEENTIDADESOUTUBRO2012V9FINAL.pdf>>. Acesso em: 7 Set. 2016.

_____. **Causa do desaparecimento das micros e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2016.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fenandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3 ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAMÉDIO, Diórgenes Falcão. **Estratégia como processo em uma organização hospitalar: Um diagnóstico dos 5Ps de Mintzberg**. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 1, n. 1, p. 37-52, 2014. Disponível em: <<http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/3>>. Acesso em: 09 out. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana a revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p. 09-29.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1988

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Jussara Maria Silva Rodrigues; GRZYBOVSKI, Denise; SETTE, Ricardo de Souza. Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chadler a Porter. **Conexão Ciência** (Online), v. 5, n. 1, p. 46-61, 2010. Disponível em: <https://periodicos.uniformg.edu.br:21011/periodicos/index.php/testeconexaociencia/article/view/57>> Acesso em: 02 nov. 2016

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

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Administração da pequena e média empresa**. Curitiba: IESDE Brasil S. A, 2012.

SENGER, Jéssica. **Proposta de planejamento estratégico para o Supermercado Panis**. UFFS, 2016.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2016.

_____. **Lei Geral: começa um novo ciclo de desenvolvimento para os pequenos negócios**. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=FF808181273E546301273E9A2A8420E3&lumItemId=FF8080812993A8DE0129D100709254EA>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

_____. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas: Entenda a diferença entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível

em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-emei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

_____. **As Características de Negócios Familiares**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 17 out. 2016.

_____. **Boletim - Estudos e pesquisas: Expectativas do mercado**, n 55, dezembro, 2016. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/bep%20dezembro%202016.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

_____. **Ideias de negócio**. Como montar uma papelaria. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-papelaria,f3987a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 7 set. 2016.

SEBRAE-SC. **Santa Catarina em Números: Macrorregião Oeste**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2017.

_____. **Chapecó em Números**. 2010. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/scemnumero/arquivo/Chapeco.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Processo de Criação de Estratégias em Pequenas Empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP. 2008. 239 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade de São Paulo. Curso de Doutorado em Engenharia de Produção. São Carlos, 2008.

UOL ECONOMIA. **Economia encolhe 3,6% em 2016 e país tem recessão mais longa já registrada**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/03/07/economia-encolhe-36-em-2016-e-pais-tem-recessao-mais-longa-ja-registrada.htm#fotoNav=8>>. Acesso em: 6 maio 2017.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed.
São Paulo: Atlas, 2013.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.**
São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista aplicado ao proprietário da RB Papelaria

1. Qual sua Idade?
2. Quais são suas experiências profissionais?
3. Qual seu nível de escolaridade?
4. Você busca aprimorar seus conhecimentos por meio de capacitações, palestras e eventos do setor de papelaria?
5. De que forma a empresa foi fundada.
6. Qual é a Razão Social, em que data a empresa foi fundada e onde está localizada?
7. Porque motivo você resolveu abrir seu próprio negócio?
8. Porque escolheu o ramo de papelaria?
9. A empresa é dividida em setores? Se sim, quais?
10. Quantos funcionários existem na empresa e qual a função de cada um?
11. Existe a necessidade de contratar mais pessoas?
12. Como são tomadas as decisões na papelaria?
13. Como a empresa planeja suas atividades atualmente?
14. Existem objetivos pré-estabelecidos na sua empresa? Se sim, como a empresa se posiciona para atender estes objetivos, e se não, por que não?
15. Você utiliza ferramentas de controle e avaliação das atividades realizadas na empresa?
16. Quais produtos são ofertados na papelaria? E qual o principal produto vendido?
17. São oferecidos serviços agregados aos produtos ofertados? Quais?
18. Qual o perfil da carteira de clientes da empresa? E existe algum benefício para os clientes que compram na sua empresa?
19. A empresa apresenta algum diferencial em relação à concorrência? Qual?
20. Quem são seus concorrentes diretos?
21. Como você interage com sua concorrência?
22. Por que, em sua opinião, os clientes escolhem comprar na sua empresa, e não da concorrência?
23. Você acredita que seus clientes estão satisfeitos com o atendimento da empresa? Por quê?
24. Quais os produtos mais vendidos na empresa?
25. A cada quanto tempo seus clientes compram na empresa?
26. Quanto gasta em média mensalmente um cliente?
27. Qual é o faturamento médio anual da papelaria?
28. Você utiliza alguma ferramenta de propaganda?
29. Quais são as principais empresas que fornecem materiais para a empresa e onde elas se localizam?
30. Você utiliza algum sistema de controle de estoque na sua empresa?
31. Quais são os princípios norteadores da sua empresa?
32. Que aspectos você considera como pontos fortes da empresa?
33. Em quais aspectos sua empresa deve melhorar?
34. Você observa oportunidades de mercado para sua empresa?
35. Você identifica ameaças de mercado para sua empresa?
36. Como você espera que esteja sua empresa daqui a 5 anos?
37. Como é avaliado o mercado em que a organização está inserida?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista aplicado aos clientes da RB Papelaria

1. Idade:
2. Escolaridade:
3. Renda aproximada:
4. Você é cliente da RB Papelaria a quanto tempo?
5. Com que frequência você compra na RB Papelaria?
6. Você compra em alguma outra papelaria da cidade? Onde?
7. Porque você compra na RB Papelaria, e não em outro estabelecimento?
8. Que motivos levam você a comprar na RB Papelaria?
9. Está satisfeito com o atendimento dos funcionários da RB Papelaria? Por quê?
10. Os produtos estão bem localizados e de fácil acesso na hora da compra?
11. Você sente falta de itens ou marcas na papelaria que em sua opinião deveriam ter? Quais?
12. Os horários de funcionamento satisfazem suas necessidades?
13. As formas de pagamento atendem suas necessidades?
14. Você tem alguma sugestão de melhoria para a papelaria? O que poderia ser feito?

APÊNDICE C – Resumo da Proposta de Planejamento Estratégico elaborado para a RB Papelaria

Proposta de Planejamento Estratégico para a RB Papelaria

(2017 – 2022)



Negócio

“ Oferecer soluções em materiais de expediente e escolar,
para uso corporativo e pessoal”.

Missão

“Satisfazer com agilidade, as necessidades dos consumidores, oferecendo soluções em produtos de ótima qualidade a um preço justo, mediante um ótimo atendimento”.

Princípios

- **Bom atendimento**
- **Qualidade**
- **Agilidade**
- **Honestidade**
- **Comprometimento**
- **Lucro**
- **Parceria**
- **Confiança**

Visão

“Ser referência no setor varejista de papelaria no município de Chapecó-SC, no período de 2017 á 2022, por intermédio de um excelente atendimento e da oferta de uma diversidade de produtos a preços competitivos”.

Objetivo

“Utilizar do crescimento populacional chapecoense e da ampliação do numero de itens consumidos pelos clientes, para ser referência no setor varejista de papelaria, e no prazo de cinco anos, alavancar seus resultados, aumentando a rentabilidade do negócio em 30%”.