

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**EDUARDO VITORINO**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A  
PAPELARIA ARCO ÍRIS**

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**EDUARDO VITORINO**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A  
PAPELARIA ARCO ÍRIS**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração Administração Estratégica.

Professor orientador: Maurício Fernandes Pereira,  
Dr.

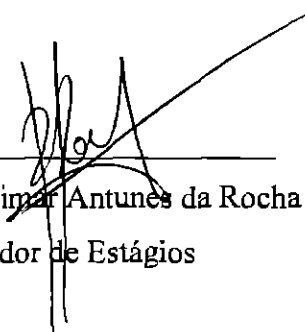
**FLORIANÓPOLIS**

2009

EDUARDO VITORINO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A  
PAPELARIA ARCO ÍRIS**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20/11/2009.



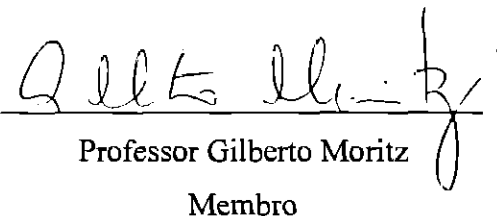
---

Professor Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores

---

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira  
Orientador



---

Professor Gilberto Moritz  
Membro

---

Professor Jordan Juliani  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, que me deu a vida e saúde para percorrer o caminho.

Aos meus pais, pelo amor e carinho que tive durante toda minha vida e pelo suporte e apoio essenciais para que eu enfrentasse os desafios da universidade.

Aos meus irmãos André e Leonardo por estarem sempre do meu lado e por serem exemplos de dedicação e perseverança.

À minha companheira e grande amiga Taiara, que sempre foi um norte e um porto seguro, uma pessoa com quem posso sempre contar e a quem agradeço por me ajudar a ser quem eu sou.

Aos professores e a servidores da Universidade Federal de Santa Catarina, que possibilitaram cumprir essa etapa da minha vida acadêmica. Em especial ao meu orientador Professor Mauricio Fernandes Pereira, que foi muito importante pelo incentivo, ensinamentos e apoio, especialmente na reta final, procurando sempre me fazer entender que não se deve complicar o que é fácil.

Aos colegas e amigos dos bancos escolares que juntos traçaram este caminho.

E por último, mas não menos importante, a todos os familiares e amigos que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

VITORINO, Eduardo. **Elaboração de um Planejamento Estratégico para a Papelaria Arco Íris**. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

Este trabalho tem como tema o processo de planejamento estratégico. O objetivo geral é então elaborar um planejamento estratégico para a empresa Papelaria Arco Íris. O plano desenvolvido foi baseado no modelo de Pereira (2008) que é composto por declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. O plano foi elaborado no período de agosto a novembro de 2009, por uma equipe composta pelos sócios da empresa Senhor Paulo e Senhora Goreti e pelo acadêmico. Ao final foram definidos responsáveis pela execução de cada ação estratégica, iniciando ainda no ano de 2009. O processo de planejamento estratégico foi considerado muito importante para a empresa, que conseguiu sair da rotina e olhar para fora da organização e melhor ver a própria empresa e seu ambiente. O trabalho ficou então dividido em 5 capítulos. No primeiro a introdução ao trabalho, no segundo a fundamentação teórica baseada nos autores da área, o terceiro capítulo é a metodologia do estudo, já o quarto capítulo é o estudo de caso, mostrando como ficou o planejamento estratégico da Papelaria Arco Íris e por último, no capítulo cinco são feitas as considerações finais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, planejamento, estratégia.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Funções administrativas.....	16
<b>Figura 2:</b> Hierarquia dos planos.....	18
<b>Figura 3:</b> Cinco forças competitivas de Porter.....	23
<b>Figura 4:</b> matriz SWOT.....	42
<b>Figura 5:</b> Matriz FOFA da Papelaria Arco Íris.....	63

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Taxas de mortalidade.....	13
<b>Tabela 2:</b> Análise da matriz FOFA.....	64
<b>Tabela 3:</b> Questões estratégicas e seus responsáveis.....	68

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	11
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVAS .....	12
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	15
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	24
2.4 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	28
2.4.1 DECLARAÇÃO DE VALORES .....	30
2.4.2 MISSÃO.....	31
2.4.3 VISÃO .....	33
2.4.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	35
2.4.5 ANÁLISE EXTERNA .....	35
2.4.6 ANÁLISE INTERNA.....	39
2.4.7 MATRIZ FOFA.....	42
2.4.8 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS .....	43
2.4.9 IMPLANTAÇÃO, A COMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO .....	43
2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	44
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	48
<b>4. HISTÓRICO DA PAPELARIA ARCO ÍRIS.....</b>	<b>50</b>
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PAPELARIA ARCO ÍRIS .....	52
4.2 DECLARAÇÃO DE VALORES DA PAPELARIA ARCO ÍRIS.....	52
4.3 MISSÃO DA PAPELARIA ARCO ÍRIS.....	53
4.4 VISÃO DA PAPELARIA ARCO ÍRIS .....	53
4.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA PAPELARIA ARCO ÍRIS.....	53
4.6 ANÁLISE EXTERNA DA PAPELARIA ARCO ÍRIS.....	54
4.6.1 CONCORRENTES .....	54
4.6.2 FORNECEDORES .....	56



4.6.3 AMEAÇAS .....	58
4.6.4 OPORTUNIDADES .....	59
4.7 ANÁLISE INTERNA DA PAPELARIA ARCO ÍRIS .....	60
4.7.1 FORÇAS.....	61
4.7.2 FRAQUEZA .....	61
4.9 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS DA PAPELARIA ARCO ÍRIS .....	65
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>70</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo todo passou no final do ano de 2008 e início do ano de 2009 por uma grave crise, iniciada nos EUA, e que ainda tem seus reflexos por todos os cantos do globo. A cada crise pela qual o mundo capitalista passa é preciso que os administradores das organizações repensem o seu presente e futuro. E para isso os administradores precisam acompanhar uma multiplicidade de aspectos relativos ao ambiente externo de suas organizações, dentre tais aspectos, destacam-se as mudanças no comportamento e preferências de seus consumidores, as constantes inovações tecnológicas, novidades no que se referem à legislação, tendências do mercado internacional, desenvolvimentos no plano político, mudanças na demografia. Mas além de conhecerem o que acontece fora da organização, precisam também pensar a própria organização e conhecê-la melhor, saber o que acontece e como a mesma se relaciona com clientes, fornecedores e com o mercado.

Assim surge a importância de que os administradores tenham ferramentas para ajudá-los nesta difícil tarefa de administrar em cenários constantemente alterados, com mudanças ocorrendo em ritmo acelerado. Essas características dão a administração uma importância singular.

Nesse contexto, impende destacar que alguns instrumentos apresentados pela administração surgem como um modismo no mercado, solucionando de forma pontual alguns problemas. Mas o passar do tempo, com o estudo aprofundado das teorias administrativas essas teorias se mostram aplicáveis a alguns casos, não servindo a todas as organizações.

De outro modo, há na administração ferramentas que são permanentes, tais como planejar, organizar, controlar e liderar. O planejamento vem para preparar a empresa para o futuro. Porém neste trabalho vamos estudar o planejamento agregado a estratégia, o planejamento estratégico.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE em micro e pequenas empresas do Brasil no triênio 2003-2005 o planejamento foi apontado pelos empresários como a área que os mesmos precisam de mais conhecimento para prosperar no negócio. Este estudo

mostra que os empresários estão percebendo a importância de pensar a organização e de pensar o futuro, pensar no que o futuro poderá afetar a empresa e como a empresa poderá construir seu futuro.

Sendo assim, este trabalho tem por finalidade elaborar um planejamento estratégico para a empresa denominada Papelaria Arco Íris. Tal organização foi fundada no ano de 2001 por Paulo Vitorino e Maria Goreti Francisco Vitorino, com atuação no ramo de papelaria, possui atualmente duas lojas, sendo a primeira situada no bairro Fazenda Santo Antônio, e a outra localizada no bairro Forquilha, ambas na cidade de São José, na Grande Florianópolis/SC.

Frisa-se que a empresa trabalha com uma administração empírica, ou seja, não utiliza as práticas administrativas preconizadas na academia, apenas trabalhando com os erros e acertos cometidos com o passar do tempo. Contudo, vem tentando se firmar no mercado, cada vez mais competitivo e dinâmico.

Portanto, enxergar a própria posição no cenário em que atua, reconhecer suas forças e suas deficiências, perceber o que ameaça e o que pode ser uma oportunidade de crescimento para realizar e seguir um planejamento são então essenciais para todas as empresas modernas, e, como não poderia deixar de ser, para a Papelaria Arco Íris, no intuito de se destacarem dentro da competição do mercado. Neste sentido o planejamento estratégico será o processo utilizado.

Todas essas considerações nos levam ao problema central deste trabalho que é utilizar uma ferramenta administrativa para preparar uma pequena empresa para o futuro, fazendo um planejamento estratégico para a empresa Papelaria Arco Íris.

## 1.1 Objetivo Geral

Esse trabalho tem por objetivo construir um planejamento estratégico com a Papelaria Arco Íris.

### 1.1.1 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Estudar e descrever o histórico da organização e desenhar um diagnóstico
- Construir todos os passos do planejamento estratégico: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

### 1.2 Justificativas

No ambiente empresarial da atualidade as incertezas e instabilidade são constantes. Todo o mercado, das multinacionais às micro empresas, a cada dia tenta se preparar para o que o futuro trará de novo. Dentro desse cenário as pequenas empresas, em geral carentes de um planejamento e de visão de longo prazo, sofrem com a mortalidade antes de se estabelecerem no mercado. Segundo dados de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE cerca de 22% das empresas encerram suas atividades antes de completarem dois anos de vida. Quando se aumenta para quatro anos o número de empresas que não conseguiram permanecer no mercado sobe para 35,9%. A pesquisa compreendeu o triênio 2003-2005 e apresentou melhoras consideráveis em relação ao estudo anterior, realizado em 2000-2002 principalmente por dois fatores, segundo o SEBRAE, a maior qualidade empresarial e a melhoria do ambiente econômico. Mas o ambiente econômico encontrado no período é bem diferente do que se encontra hoje, com as grandes economias do mundo se recuperando de uma crise.

A tabela 1 mostra a evolução da taxa de mortalidade de empresas ano a ano no Brasil.

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)	Taxa de mortalidade (A)	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003)	Taxa de mortalidade (B)	Variação da taxa de mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	- 27,4%
Até 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	-25,1%
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	-24,0%

**Tabela 1:** Taxas de mortalidade

Fonte: SEBRAE, 2009

Embora a Papelaria Arco Íris já tenha passado por esses primeiros anos, a pesquisa mostra a que o planejamento pode fazer a diferença para as pequenas e micro empresas se manterem ativas no mercado.

Na tentativa de trazer melhorias à empresa em estudo, de propriedade da família do graduando, e dar possibilidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante o curso esse trabalho se mostra importante. Na academia o aluno tem a possibilidade de conhecer, estudar e se aprofundar no que a teoria apresenta, no entanto neste momento o acadêmico pode vislumbrar esta teoria na realidade de uma organização. Também será importante por ajudar a empresa a diminuir os riscos, inerentes a atividade empresarial, mas que com um melhor conhecimento da empresa e da sua atuação e do seu ambiente, podem ajudar na tomada de decisão.

Mostrando-se viável, uma vez que todos os dados necessários ao estudo e em posse da empresa serão de fácil acesso, no âmbito financeiro e de tempo. Viável também para a empresa, pois se contratasse uma consultoria para ajudá-la a elaborar um estudo como este teria um gasto financeiro.

Mostra-se original na medida em que nunca foi realizado tal estudo na organização. Na realidade todo o setor de papelaria carece de maiores estudos e informação. Então cada nova informação que puder ser levantada, cada estudo, cada pesquisa será bem vinda.

E oportuno pelas possibilidades de crescimento que poderão trazer para empresa e especialmente ao próprio acadêmico quando formado. Especialmente pela falta de informações que o setor de papelaria oferece, sendo carente de levantamentos de

institutos de pesquisa e órgão governamentais. Assim o empresário não tem acesso a informações seguras a respeito do mercado e tendo menores chances de planejar seu negócio. Assim o trabalho poderá mostrar à empresa a importância de se olhar para fora, conhecer o mercado os clientes e principalmente olhar para dentro com seriedade e honestidade no conhecimento do próprio negócio.

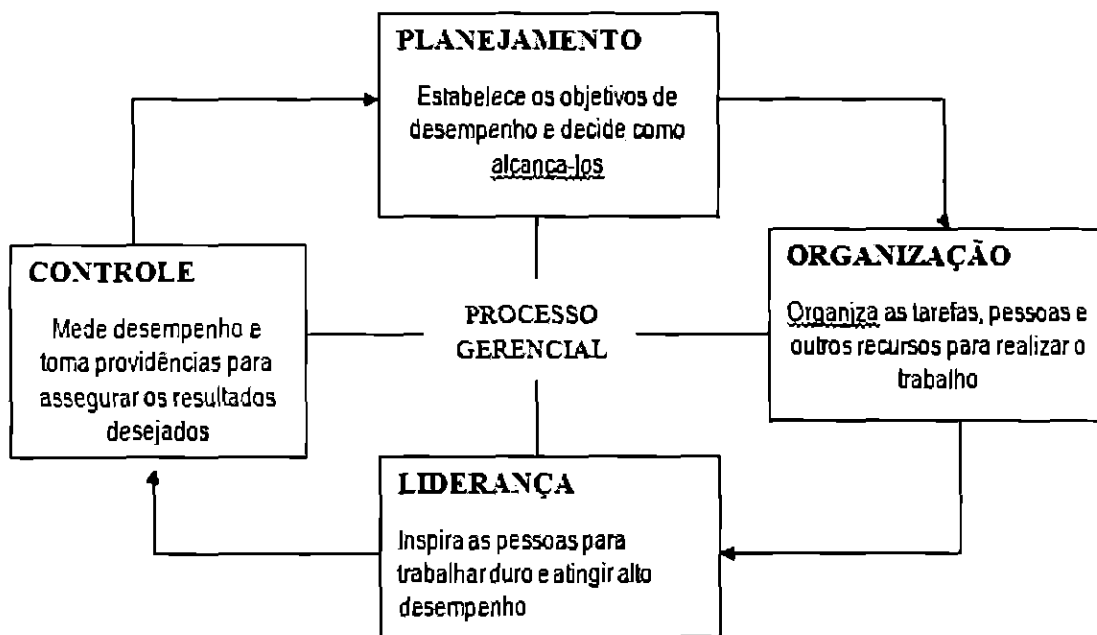
## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem por objetivo a explanação e estudo, baseado na consulta a autores da área, de temas relevantes ao estudo proposto e ao problema da pesquisa. Visa assim dar um alicerce e embasamento a proposta de pesquisa.

### 2.1 Planejamento

Nossa sociedade é formada por organizações, das mais variadas formas, de empresas, sindicatos, instituições sem fins lucrativos, ONGs (Organizações Não-Governamentais), que tem objetivos diversos. Para que esses objetivos sejam traçados e alcançados faz-se necessário que pessoas colaborem, trabalhem e administrem essas organizações. Assim aparece o papel da administração dentro da realidade atual, e que de forma crescente se apresenta em cenários de crise.

No entendimento de Stoner e Freeman (1982) administrar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. O mesmo entendimento é defendido por Schermerhorn (1999) que corrobora com Stoner e Freeman (1982) e acrescenta que todas essas funções são exercidas pelos administradores, e o mesmo chama de processo gerencial, e ocorre em todos os níveis gerenciais, em maior ou menor ênfase. Assim a administração é na verdade um conjunto de processos, interligados e que interagem entre si, que propiciam a organização a melhor utilização de seus recursos, voltados aos objetivos traçados.



**Figura 2:** Funções administrativas  
 Fonte: Schermerhorn (1999, p.08)

Mas os objetivos precisam ser descritos pela administração, através do processo de planejamento, não apenas com a extrapolação dos resultados passados acrescidos de uma taxa de crescimento baseada no imaginário do administrador, mas sim planejar estrategicamente.

O planejamento é a primeira das funções administrativas de acordo com Schermerhorn (1999). O planejamento é definido pelo autor como o processo de estabelecer objetivos e a decisão de como realizá-los. Esse processo segue alguns passos, de acordo com o mesmo autor, que feitos sistematicamente levam a um planejamento. São eles a definição de objetivos, a determinação de onde se está em relação aos objetivos, o desenvolvimento de premissas em relação às condições do futuro, análise de alternativas e criação de um plano para alcançar os objetivos e por último a implantação e avaliação dos resultados. Para Dias (1982) planejar significa pressupor imagens do futuro e a definição da direção que a organização deve seguir neste futuro. Para tanto o planejamento apresenta algumas características apontadas pelo autor. São elas:

- Abrangência: deve considerar a organização como um todo.



- Integração: os planos gerados devem ser compatíveis e interligados, e que representem o plano global da organização.
- Dimensão temporal: de longo prazo, orientado para o futuro. É proveniente de decisões presentes com a compreensão das conseqüências no futuro.
- Processo: planejar não é uma ação única e sim um processo dinâmico, contínuo, num ambiente em transformação permanente, que passa por definição da razão de ser da própria organização, de estratégias, planos, parâmetros de controle e avaliação, entre outros.
- Flexibilidade: deve prover uma orientação segura, mas precisa ser flexível ao se adaptar as mudanças.
- Filosofia: antes de ser uma ferramenta administrativa precisa ser uma filosofia, um exercício de pensar a organização e os caminhos que ela está seguindo e pra onde a mesma está indo.

Tais características trazem benefícios para a organização que adota um sistema de planejamento formal, ainda delineando Dias (1982), uma vez que os esforços coordenados trazem melhores retornos sobre recursos finitos, aumenta o nível de interação entre os indivíduos que trabalham na organização, amplia o horizonte de análise dos administradores, entre outros fatores.

Os benefícios que o planejamento trás para a organização, colocados por Schermerhorn (1999), são:

- Foco e flexibilidade: melhora o foco porque a empresa trabalha com aquilo que sabe fazer melhor e amplia a flexibilidade em função da possibilidade da organização, com um senso de futuro, responder rapidamente as ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- Aperfeiçoa o controle: uma vez que o controle é medir e avaliar resultados de desempenho e corrigir o que por ventura houver necessidade, o planejamento ajuda no controle, pois definem objetivos, mostrando como deverão ser alcançados;

- Administração do tempo: permite que os administradores usem o tempo da melhor forma, dando mais atenção ao que é realmente importante.

Dentre as várias sortes de planos possíveis, Schermerhorn (1999) os divide em planejamento estratégico, que são de longo prazo e estabelecem diretrizes de ação completas, e os planos operacionais, mais limitados e de curto prazo, que definem o que precisa ser feito para que o planejamento estratégico alcance os objetivos. A figura 2 mostra a hierarquia dos planos.



**Figura 2:** Hierarquia dos planos  
Fonte: Adaptado de Schermerhorn (1999)

Contudo antes que se possa explicar sobre o planejamento estratégico faz-se necessário entender um pouco o que é estratégia.

## 2.2 Estratégia

Estratégia é um conceito que nasce nas campanhas militares e ainda hoje muito se relaciona entre estratégias militares e estratégia empresarial. Carvalho e Laurindo (2007) colocam livros como A arte da Guerra de Sun Tzu e O Príncipe de Nicolau Maquiavel, que trazem conceitos trazidos de épocas de muitos conflitos e guerras. Conforme os autores, esses livros, e muitos outros, e a vida de grandes generais, de Alexandre, o Grande, a Napoleão Bonaparte, influenciaram o pensamento político e pensamento estratégico empresarial e influenciam até hoje.

De acordo com os ensinamentos de Montgomery e Porter (1998) a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena na década de 80. Até então o planejamento estratégico com suas ferramentas e técnicas ainda primitivas era usado apenas por especialistas, mas passou a ter abordagens mais sofisticadas, práticas e mais apropriadas, sendo mais bem aceito na rotina do trabalho nas empresas. Houve como consequência uma redução nas equipes de planejamento, no entanto a importância dada ao planejamento estratégico aumentou estimulada por uma competição crescente nos mercados.

Porter (1999b) ensina que estratégia é a essência de desempenhar as atividades de uma forma diferente ou até realizar atividades diferentes em relação aos concorrentes, para assim criar uma posição única, valiosa e exclusiva. Ou seja, se diferenciar frente aos concorrentes.

De acordo com Markides (*apud* Carvalho e Laurindo, 2007), corroborando a ideia de Porter, coloca que a essência da estratégia é encontrar uma posição única que possa ser chamada de sua. Ainda, é um processo que envolve três dimensões básicas que são: quais clientes a serem focados, quais produtos oferecidos, e qual a maneira de realizar essas atividades de forma eficiente, que levará a empresa a ser bem sucedida se o fizer de forma diferenciada a seus concorrentes no mercado. No entanto Markides (*apud* Carvalho e Laurindo, 2007) coloca ainda que as posições únicas são transitórias, gerando a necessidade de novas posições estratégicas.

Sobre o tema Henderson (1998) coloca que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Ou seja, a estratégia é o que fazer para que aquilo que a empresa traz de valor ao mercado possa ser mantido e ampliado. Para o autor a diferença entre a empresa e seus concorrentes é base de sua vantagem competitiva. Através dessa diferença a empresa cria seu próprio mercado e o domina.

Dentre todos os pensadores e autores do assunto estratégia e sua formulação, duas diferentes correntes são destacadas: estratégia num caráter prescritivo e descritivo, classificados por Mintzenberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A corrente do pensamento prescritivo tem autores como Chandler, Ansoff, e Porter. Nessa escola de pensamento a formulação da estratégia tem caráter analítico e prescritivo. Analisa-se o ambiente, as forças e fraquezas da organização, surgindo dessa análise as estratégias.

A corrente do pensamento descritivo busca a inspiração mais do que intuição.

Mintzenberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam dez escolas dentro destas correntes que são os mais significativos. Dentro do pensamento prescritivo estão:

- Design: busca ajustamento entre os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades do ambiente ( matriz SWOT)
- Planejamento: vê a estratégia como um processo formal, desenvolveu-se junto com a escola do Design.
- Posicionamento: um processo analítico, através do qual se analisa o setor para chegar a posições genéricas, e conta com o trabalho de Porter.

Já a corrente de pensamento prescritivo tem as escolas:

- Empreendedorismo: a estratégia é um processo de inspiração, centrado na figura do executivo principal, com sua visão e idéias.
- Cognitivo: processo de formulação da estratégia baseado numa concepção mais subjetiva, nascendo do processo mental dos indivíduos.
- Aprendizado: vê a formulação da estratégia como passível de brotar em todas as partes da empresa, e não separa formulação e implementação.
- Poder: o poder desde uma visão micro até macro, onde se busca negociar para, dentro e fora, para o alcance da estratégia de interesse.
- Cultural: coloca a cultura como chave no processo de formulação e implementação de estratégias, com caráter incentivador ou inibidor para tal.
- Ambiental: onde esta inserida a empresa é o foco dessa escola. Estuda o meio externo e a posição da empresa em tal.

- Configuração: com aspectos de todas as escolas, vê a empresa como mutável em relação à situação e de forma mais ampla encara a estratégia.

Assim Mintzenberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ensinam que alguns aspectos são presentes nas diferentes escolas. A estratégia: diz respeito não só a organização, mas também a seu ambiente; sua essência é complexa, não sendo um processo fácil; envolve questões de conteúdo e de processo, não podendo ser separado a construção da implementação e nem sua criação sem um processo; não são puramente deliberadas, podendo ser resultado de fatos e oportunidades; existe em diferentes níveis, podendo ser corporativa, mas também de negócios; e envolve processo de pensamento, de conceituação e análise.

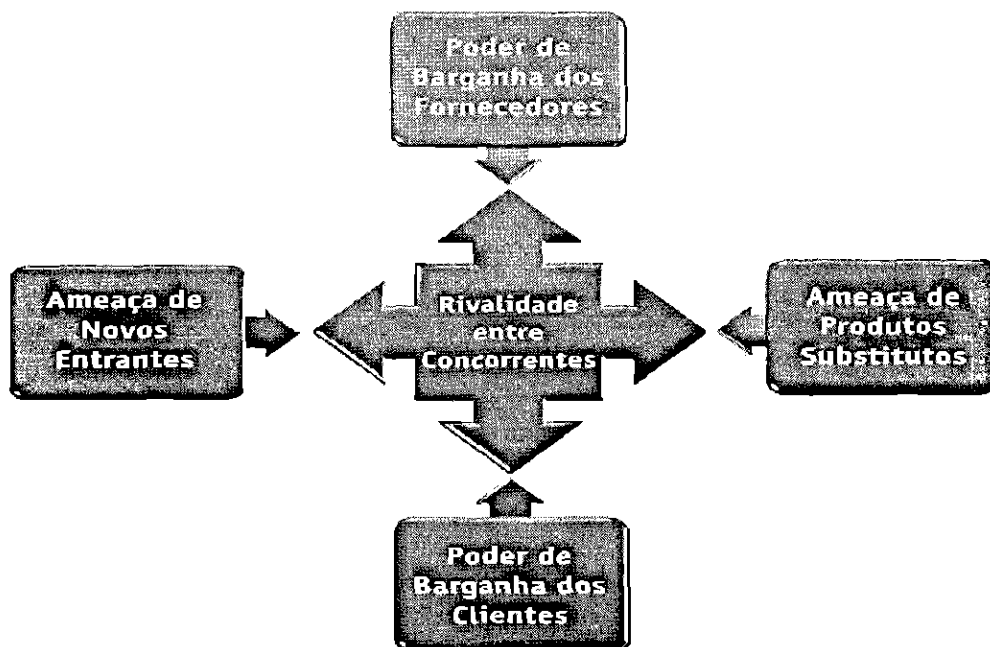
Para Porter (1999a) a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. A competição em uma indústria, ou seja, um setor do mercado é influenciado por forças básicas, descritas por Porter (1999a), e que determinam o lucro potencial máximo desta indústria. Se a coletividade das forças for muito forte, ou uma única tiver muito poder sobre o mercado, a lucratividade do setor tende a ser menor.

Essas cinco forças são:

- Rivalidade dos concorrentes: o próprio mercado competindo, com seus integrantes disputando entre si uma melhor posição. É a força central do sistema, e a que os administradores mais dispensam tempo combatendo.
- Poder de barganha dos clientes: é o poder que o cliente tem sobre a empresa. Acontece em vários momentos, por exemplo, se o produto for padronizado e sem diferenciação, dando ao cliente várias opções de escolha e possibilitando que ele jogue com os fornecedores. Quando o produto vendido pode ser facilmente fabricado pelo comprador, no caso de um comprador industrial, como outro exemplo, faz com que o fornecedor acabe por diminuir margens de lucro. Como último exemplo, esse poder de barganha esta na mão do comprador quando o produto não precisa ter excelente qualidade, somente importando o preço. Nesse caso o comprador quer preço antes de qualidade, o que em geral ocorre o contrário quando a qualidade do produto é fator decisivo de compra.

- Poder de barganha dos fornecedores: acontece quando os fornecedores obtêm um grande poder sobre os compradores. Isso ocorre devido a vários fatores, por exemplo, quando o mercado fornecedor for concentrado em poucas empresas, diminuindo a possibilidade de se trocar de fornecedor. Se o produto for diferenciado também possibilita que o fornecedor tenha alto poder de barganha, e um exemplo no mercado de software, onde uma mudança de fornecedor pode não ser muito simples, sendo necessário investimento não somente no software em si, mas em treinamento e desenvolvimento de habilidades, novos padrões de produto, entre outros.
- Ameaça de produtos substitutos: o mercado formado tem seus concorrentes conhecidos, mas muitas vezes outros produtos, raramente considerados como concorrentes diretos podem levar os clientes da empresa. Como exemplo, no ramo de transportes, os serviços que fazem parte, como táxis, ônibus, trens e metrô podem ter como serviço substituto o site de um banco, uma vez que o cliente não mais precisa fazer uso do transporte para realizar suas atividades bancárias, ou os serviços de tele-entrega dos mais diversos, que trazem até o consumidor os produtos ou serviços de que ele necessita sem que tenha que utilizar os serviços de transporte.
- Ameaça de novos entrantes: os novos entrantes trazem, freqüentemente, novas capacidades para o setor, desejo de ganhar participação e espaços dos concorrentes já estabelecidos. Quando esses entrantes são grandes empresas que buscam diversificação, seja através de compra de uma empresa, criação de uma nova divisão, entre outras possibilidades, geralmente fazem grandes investimentos de recursos, agitando o mercado. Mas os mercados podem oferecer barreiras a entrada dessas empresas. Quanto mais fortes forem as barreiras, mais dificultoso fica entrar na indústria e maior poderá ser a retaliação dos concorrentes estabelecidos. A economia de escala é uma barreira em alguns mercados, pois fazem com que os entrantes precisem de grandes volumes de produção ou aceitar os custos mais altos. Identificação com a marca também é uma barreira, uma vez que conquistar os clientes fiéis a uma determinada marca pode ser demasiado caro, e criar essa lealdade nos clientes também o é. A

necessidade de capital também é um fator, que aparece nos dois anteriores e que pode barrar muitas empresas que pretendem explorar esse mercado. Entram ainda como fatores o acesso a canais de distribuição e regulamentações governamentais de toda sorte.



**Figura 3:** Cinco forças competitivas de Porter  
Fonte: Wikipédia, 2009

Porter (1999b) coloca a eficiência operacional como um conceito normalmente confundido com estratégia. Eficiência operacional para Porter (1999b) é a execução de atividades similares aos seus concorrentes, mas de uma melhor forma, através de várias formas, mas que não podem substituir uma estratégia organizacional. O problema da substituição da estratégia pela eficiência operacional é a dificuldade de manter uma posição apenas pela eficiência, que pode ser e será copiada, eliminando a vantagem.

A estratégia então é algo que os administradores precisam dedicar tempo, seja criando, adaptando ou reformulando. Assim Fernandes e Berton (2005) apresentam algumas vantagens que justificam os recursos empregados pelos administradores em estratégia:

- Ajuda a assumir o controle sobre o destino da organização;

- Facilita que a empresa enxergue oportunidades que, sem um pensamento estratégico e o foco voltado aos problemas cotidianos e as rotinas operacionais, dificilmente seriam percebidas;
- Transformar ameaças em oportunidades, uma vez que a organização busca conhecer o seu ambiente;
- Possibilita definir novos rumos para a empresa, baseado nas vantagens anteriores;
- Cria uma visão de longo prazo;
- Desenvolve um processo educacional e incentiva a interação e negociação;
- Ajuda a mobilizar os recursos em objetivos comuns, levando os esforços da organização no mesmo sentido, para todas as áreas;
- Promove a mudança, sensibilizando as pessoas da importância da estratégia, convidando-as a participar e pensar a organização;
- Ajuda a vender a idéia, ou seja, apresenta uma reflexão estruturada, baseada na cuidadosa análise do mercado e da organização, que cria maior poder de persuasão.

### 2.3 Planejamento Estratégico

Na metade da década de 1970 o pai da administração moderna já escrevia sobre o planejamento estratégico e, antes de dizer o que é o planejamento estratégico Drucker (1975) frisava o que não era planejamento estratégico. Em primeiro lugar o autor coloca que o planejamento estratégico não é uma caixa cheia de truques, ou seja, embora muitas técnicas possam ser usadas no processo, é na verdade raciocínio analítico e apropriação de recursos para a ação. Em segundo lugar coloca que o planejamento estratégico não é previsão. A terceira definição de planejamento estratégico que está equivocada para Drucker (1975) é que se trata de decisões futuras. O autor afirma que o planejamento é sobre as decisões de hoje que influenciam no amanhã, que preparam a



organização para a incerteza. Em quarto lugar acrescenta que o planejamento estratégico não é uma tentativa de eliminar o risco, tão pouco de minimizá-lo. O risco é inerente a atividade econômica e seria desastroso tentar eliminar o risco. Portanto o planejamento estratégico procura assumir os riscos maiores, mas assumir os riscos certos.

Uma vez que se sabe o que o planejamento estratégico não é podemos definir o que ele é. “É o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente de modo sistemático e com o maior conhecimento do possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; e é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada” (DRUCKER, 1975, p.136)

Os autores Tiffany e Peterson (1999) afirmam que o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro de sua organização. Esse instrumento será tão eficaz quanto forem as premissas utilizadas na sua formulação, acrescentam. Ou seja, o plano precisa encarar a organização, seu meio e todas as forças que influenciam a empresa da forma mais realista possível, não subestimando nenhuma das forças do ambiente e nem dimensionar de forma errada as forças e deficiências da organização. Podendo, como resultado de não seguir essas orientações gerar um plano não realista e de pouca utilidade. O plano tem uma visão do que a organização já foi, o que ela é hoje, e o que se pretende a ser no futuro, beneficiando a empresa com o aumento das chances de sucesso, uma vez que se sabe por onde já passamos, onde estamos e quais caminhos tomar para chegar onde se pretende, tudo isso continuamente, ainda segundo os autores, num processo contínuo.

No modelo proposto por Tiffany e Peterson (1999) as partes que compõem um documento de planejamento estratégico são:

- Sumário executivo: mostra todo o plano resumidamente, com todos os pontos importantes. Embora seja o primeiro a aparecer é o último a ser elaborado.
- Visão geral da empresa: uma discussão geral do setor, dos serviços e produtos oferecidos pela empresa, dos clientes. Nessa parte do documento aparecem a declaração de missão, metas e objetivos, os valores e visão da organização.

- Ambiente de negócio: aqui o olhar se volta para fora dos muros da empresa. É nessa parte que são analisadas as forças que regem o mercado e a concorrência, particularidades do setor, entre outros fatores que não estão sob controle da organização.
- Descrição da empresa: com mais detalhes se estuda a organização. Parte importante e delicada, pois é necessário encontrar os pontos fortes e fracos da organização, as ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferece. Toma-se delicada, pois olhar para dentro e conseguir ser realista ao assumir as carências da empresa não é tarefa fácil.
- Estratégia da empresa: aqui soma-se o que se sabe da organização com o que se sabe do mercado para se desenvolver projeções para o futuro, abordando de forma mais ampla tudo que pode acontecer, preparando-se assim para as mudanças do futuro.
- Análise financeira: sobre o prisma financeiro se analisa a situação atual e se faz projeções para os próximos demonstrativos financeiros.
- Plano de ação: aqui o plano se transforma em ação, a hora de colocar o que foi escrito no documento em prática. Primeiramente com uma detalhada revisão do plano, e atualização se necessário, partindo para agir, moldar a empresa, preparar os funcionários para atingir os objetivos.

Um modelo de planejamento estratégico é também apresentado por Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), composto das seguintes etapas:

- Negócio: definir o negócio da organização, o que o cliente espera da empresa, o que ela oferece.
- Missão: a razão de ser da organização é definida nesta etapa.
- Princípios: os valores que balizam o processo decisório e ajudam a cumprir a missão
- Análise do ambiente: identificar as variáveis competitivas que afetam a organização e monitorá-las.

- Visão: aquilo que se espera para a organização.
- Objetivos: aqueles resultados que a empresa precisa alcançar para realizar a sua visão.
- Estratégia competitiva: aquilo o que a empresa decide fazer ou deixar de fazer para, considerando o ambiente, realizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, cumprindo a missão dentro do seu negócio.

Conforme Pereira (2008) planejamento é a formulação sistêmica de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização. O autor coloca ainda que o planejamento estratégico apresenta algumas características, por exemplo, diz respeito às implicações futuras de decisões presentes, ou seja, o que se planeja e executa hoje irá refletir naquilo que o administrador conseguirá no futuro, em sintonia com o que disse Drucker (1975).

Outra característica é que o planejamento é um processo de alcance de objetivos onde as ações estão inter-relacionadas e são interdependentes. Primeiro se pensando em onde se quer chegar para assim realizar hoje as ações que levarão aos objetivos.

A próxima característica apontada é baseada no trabalho de Peter Drucker, que disse o processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final. O que ele quis dizer é que o processo por si só traz benefícios para a organização, uma vez que os administradores param para pensar a organização, vislumbrar o que desejam para o futuro, estudar o mercado e seus componentes, entre outros aspectos.

Complementando esta característica Pereira (2008) lembra que apenas pensar não é suficiente, é preciso entrar em ação, pois se o processo demorar demais, se alongar por muito tempo no campo das idéias, os cenários mudam e as ações não surtirão o mesmo efeito.

Por último duas características que se completam, que são a escolha de ações estratégicas alternativas em relação ao futuro e não com o passado. Aquilo que a empresa já passou e faz parte da sua história é importante e não pode ser negligenciado, mas apenas extrapolar os resultados passados não é planejar.

Destacam-se as palavras de Pereira (2008), que elenca os seguintes objetivos do planejamento estratégico:

- Aumentar a competitividade;
- Criar e manter potenciais de competitividade em áreas em que a organização é boa ou poderá vir a ser;
- Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- Pensar no futuro para construir o futuro;
- Integrar decisões isoladas em um plano único; e
- Fortalecer os pontos fortes da organização e eliminar os pontos fracos.

Conforme o posicionamento de Oliveira (1994), o bom planejamento estratégico depende da realização do diagnóstico organizacional, pois através dele, a empresa estará preparada para responder aos desafios estratégicos, podendo de certa forma prevê-los e diminuir possíveis impactos negativos. O diagnóstico torna-se uma ferramenta para o acompanhamento do ritmo das mudanças ambientais, sempre que comparados aos pontos fortes e fracos da empresa, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa. Ainda conforme Oliveira (1994), o diagnóstico organizacional refere-se à fase inicial do processo de planejamento estratégico e procura informar a empresa sobre a real situação dos aspectos internos e externos, vantagens e desvantagens existentes em seu processo administrativo, corroborando as fases iniciais do processo colocadas por Tiffany e Peterson (1999) e também se encontra no modelo de Vasconcellos e Pagnoncelli (2001).

#### 2.4 Modelo de Planejamento Estratégico

Contudo o modelo que iremos utilizar no balizamento do trabalho é proposto por Pereira (2008), e segue alguns passos quando da criação do plano. Na verdade o referido autor separa em três momentos, que serão explicados a seguir.

No primeiro momento a coalizão dominante, que, ainda conforme o autor, será a alta administração em uma grande empresa, o seu dono em uma micro empresa, ou governantes quando se trata de uma instituição pública, precisa definir entre começar ou não começar o planejamento estratégico. Para essa decisão ser tomada duas perguntas precisam ser respondidas, a primeira é se esse é o momento ideal para a organização desenvolver o planejamento estratégico. Momentos de instabilidade, problemas financeiros graves, demissões previstas em curto prazo, desentendimentos entre gerentes, todos esses fatores podem levar o planejamento ao fracasso. Assim devem ser resolvidas antes de se iniciar o processo.

A segunda pergunta é se a coalizão dominante está ciente de sua responsabilidade no processo e se entende o que esse processo representa. Pereira (2008) coloca que essas duas perguntas não podem ter como resultado dúvidas, havendo o risco de ao final do processo a empresa, se tiver conseguido terminar o plano, não o implantar, frustrar toda a equipe, e por último tornar a organização avessa ao planejamento e nunca mais conseguir implantá-lo.

Passado esse primeiro momento, o ambiente está favorável ao desenvolvimento do plano, a coalizão dominante está disposta a participar e apoiar o processo, inicia-se o segundo momento

O segundo momento é o planejamento propriamente dito. Neste modelo proposto por Pereira (2008) o planejamento estratégico é dividido nas seguintes etapas: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Essas etapas serão mais bem detalhadas a seguir.

Antes que se possa começar o planejamento estratégico, o autor atenta para a forma como será criada a equipe responsável pelo desenvolvimento do plano. Cada organização possui suas próprias peculiaridades que impossibilitam um modelo único e ideal para a criação dessa equipe. de forma genérica existem três possibilidades, sendo a primeira chamada *top-down*, ou seja, a alta administração escolhe quem serão os responsáveis pelo plano e como se dará o processo.

Esse modelo apresenta algumas vantagens, como por exemplo, a velocidade em casos de empresas muito grandes, ou empresas com muita rotatividade de funcionários, gerando descontinuidade na construção do plano ou até mesmo funcionários com informações estratégicas deixando a empresa no meio do plano, levando essas informações para a empresa que forem trabalhar que pode ser o concorrente. No entanto trás também desvantagens, principalmente na hora que colocar o plano em prática, na sua implantação. Como os funcionários não participaram do plano podem ocorrer conflitos e resistência neste momento de entrar em ação.

O segundo modelo seria *botton-up*, ou seja, de baixo para cima. A equipe neste modelo é formada por todos os colaboradores, todos participam do processo. As desvantagens que aparecem no modelo anterior aqui se tomam uma vantagem, havendo grande participação, a aceitação do plano será facilitada, todos estarão sensibilizados e a implantação deverá ocorrer sem maiores problemas neste sentido. Mas a vantagem do *top-down* se torna uma desvantagem. Em organização com muitos funcionários construir o plano se torna vagaroso e complicado, e corre se o risco de as estratégias desenvolvidas não terem mais validade, uma vez que se passou muito tempo entre a elaboração e a aplicação, e o mercado mudou entre estes dois momentos.

Como terceira opção aparece o modelo misto, com integrantes de todas as partes da empresa no grupo do planejamento estratégico.

Com o grupo de trabalho escolhido o planejamento estratégico pode então iniciar.

#### 2.4.1 Declaração de Valores

O primeiro dos passos a serem seguidos no segundo momento é o estabelecimento da declaração de valores da organização. A declaração de valores, salientando Pereira (2008), são os elementos que servem toda a organização, o que serve como base de sustentação e que todos os membros acreditam.

Uma declaração de valores, segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) se levada a sério e divulgada pode trazer os seguintes benefícios para a organização:

- Criam um diferencial competitivo;
- Os princípios balizam o processo decisório;
- Orientam o comportamento;
- Balizam a estratégia;
- Orientam o recrutamento, seleção e o treinamento; e
- Fundamentam a avaliação.

A declaração de valores será construída com uma reunião com a equipe de planejamento, onde o responsável por comandar o planejamento mostra a todos o que é uma declaração de valores, da exemplos dessa declaração de outras empresas, e se dá um tempo para que as pessoas construam a declaração. Os exemplos dados pelo responsável ou consultor do planejamento, preferencialmente devem ser de setores diferentes do que a organização se encontra. Ao fim é desenhado um cartaz com a declaração de valores da empresa, fixado na sala usada para as reuniões do grupo de planejamento, e poderá ser modificado durante o processo.

#### 2.4.2 Missão

O segundo passo dentro da criação do planejamento estratégico é a missão da empresa. Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio (PEREIRA, 2008). As declarações de missão definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar neste ínterim.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) colocam alguns benefícios que são obtidos com a correta definição do negócio da organização, que ajudam a definir a missão, e são:

- Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- Orienta os investimentos;
- Orienta o marketing;
- Orienta o treinamento;
- Orienta o posicionamento estratégico;
- Orienta a terceirização;
- Ajuda a identificar quem é concorrente;
- Ajuda a conquistar mercado;
- Ajuda a criar mercado futuro;
- Evita a miopia estratégica, que seria, segundo os autores, ver o negócio da empresa com uma visão limitada. Como exemplo eles citam a empresa norte americana NIKE que tem como negócio, visto sobre uma ótica míope estrategicamente, tênis e como negócio estratégico o *status* de atitude, determinação, vitória.

Pereira (2008) coloca que a missão deve responder a perguntas como o que a organização faz, para quem faz, como faz, onde faz, e até questões sociais e ambientais. No entanto aponta que a mais importante dentre as perguntas é: qual o negócio da organização? Muitas empresas consideram o seu negócio o produto que vendem, mas isso não é correto.

Complementando essas considerações, Fernandes e Berton (2005) lembram que definindo o negócio de forma muito ampla não se consegue ter orientação correta, com o negócio orientando para qualquer lugar, e com a definição muito restrita várias oportunidades podem ser deixadas de lado. Como exemplo os autores citam um posto



de combustível que coloca como negócio “vender gasolina” podem perder oportunidades como ter uma loja de conveniência ou serviços de lavação e troca de óleo.

O processo de construção da missão da empresa segue o mesmo itinerário da declaração de valores, gerando ao final da reunião o documento de declaração de missão, que será colocado em um cartaz, da mesma forma que os valores.

### 2.4.3 Visão

Seguindo os passos do modelo de Pereira (2008), neste momento será construída a visão da organização. Segundo o autor a visão “é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam onde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização”(PEREIRA, 2008,p.79)

A visão necessita de um horizonte estratégico, ou seja, um horizonte temporal, que expressa quando a empresa pretende ter alcançado o que coloca como sua visão. Esse horizonte terá relação com a natureza do negócio da organização, sendo menor quanto mais dinâmico for a indústria na qual se encontra. Atividades como uma hidrelétrica terão horizonte estratégico maior e atividades de moda terão esse horizonte bem mais reduzido por exemplo.

Para que a visão não se torne irreal Pereira (2008) aponta alguns elementos que devem estar presentes na sua elaboração:

- Tem que ser motivadora e inspiradora. Mas tem que ser realista, possível de ser alcançada;
- Precisa ter força, caminhar em direção à grandeza;
- Tem que ser clara e concreta;
- Se adaptar aos valores da organização;

- Ser fácil de comunicar, ser clara e simples, porém poderosa;
- Mostrar aonde a organização quer chegar;
- Ser fácil de ler e entender;
- Abranger o espírito desejado pela organização;
- Ser compacta – pode ser usada para orientar nas decisões;
- Chamar a atenção das pessoas;
- Descrever a situação escolhida para o futuro;
- Pode ser sentida/vivenciada, mexer com as pessoas; e
- Ser desafiadora, ir além do que é confortável.

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) mostram que a visão pode ser apresentada de duas formas diferentes, em forma de sonhos ou de desafios estratégicos. Quando a visão é um sonho, por exemplo, o caso da Walt Disney, em que sua visão “criar um mundo onde todos possam se sentir crianças” são mais difíceis de acontecer e partem da inspiração de visionários. O segundo tipo de visão apresentado como um desafio estratégico é o mais comum de se encontrar, e tem como principal diferença não nascer apenas de um empreendedor visionário e sim de um processo de criação mais participativo.

Fernandes e Berton (2005) destacam que em algumas empresas os conceitos de missão e visão se confundem, muitas vezes sendo um só. Como algumas diferenças básicas apontam a missão é a partida, identifica o que somos, foca o presente da organização, identifica o negócio, enquanto a visão é a chegada, projeta o que desejamos ser no futuro, foca no futuro, é o que se sonha para a organização.

Seguindo a forma como foram construídas a declaração de valores e a missão a visão será elaborada. Ao final do processo a visão ficará em um cartaz, fixado a parede, ao lado dos dois documentos já prontos, os valores e a missão.

#### 2.4.4 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são a próxima etapa do segundo momento. Segundo Pereira (2008) os fatores críticos de sucesso são da organização, mas quem os define é o mercado. Essas condições diferem de indústria para indústria, e são as condições fundamentais para a empresa poder alcançar o sucesso. “É um conjunto específico de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio” (PEREIRA, 2008, p.85). Ter ou não ter essas condições não é uma escolha da empresa. Caso ela não tenha não conseguirá se manter no mercado.

A hora de construir os fatores críticos de sucesso ocorre da mesma forma que os documentos anteriores, e ao final da reunião o cartaz com os fatores vai para a parede juntamente com os três documentos que já estão lá fixados.

#### 2.4.5 Análise externa

Com todos esses documentos prontos, chegamos ao quinto passo do segundo momento do modelo de Pereira (2008), a análise externa. Em tal análise duas situações, de forças ou variáveis incontroláveis pelos gerentes são possíveis: oportunidades e ameaças. Conforme o autor, o fato destas forças serem incontroláveis é discutível, pois podem ser influenciadas em algumas situações. Continuando na explanação Pereira (2008) coloca que as oportunidades são os fatores externos a organização que facilitam ou podem facilitar a missão da empresa e torná-la mais competitiva. Já as ameaças são os fatores externos que podem criar obstáculos a estratégia da organização. Ambas as situações precisam ser conhecidas pela empresa, sendo as oportunidades para que possam ser devidamente aproveitadas, e as ameaças para que seus efeitos sejam evitados ou ao menos diminuídos.

É neste contexto que Stoner e Freeman (1982) complementam dizendo que o ambiente externo é composto por todos os elementos que atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; assim as organizações captam insumos com o ambiente externo, transformam em produtos e serviços, e em seguida os manda de volta como produtos para o ambiente externo.

Em outras palavras, são as variáveis do ambiente onde a organização está inserida e que podem influenciar positiva ou negativamente seu negócio. Dentre essas variáveis Pereira (2008) destaca algumas:

- a tecnologia;
- a ecologia;
- a sindical;
- a cultural;
- a social;
- a comunidade;
- os clientes;
- os concorrentes;
- os fornecedores;
- o governo;
- o mercado;
- a educação, entre outros.

Das sortes de variáveis possíveis, sendo uma ameaça, a organização tem que criar estratégias para eliminá-la ou transformá-la em oportunidades. Sendo oportunidade precisa criar estratégias para aproveitá-la (PEREIRA, 2008).

As técnicas para analisar o ambiente externo, no dizer de Pereira (2008) são: análise das variáveis ambientais, análise da concorrência e análise da competitividade.

Na análise das variáveis ambientais, estas são estudadas de acordo com o impacto que podem ter sobre o setor onde a organização está inserida, no mesmo prisma de ameaças e oportunidades, para ajudar na elaboração das estratégias da empresa.

Conforme o exposto por Chiavenato e Sapiro (apud PEREIRA, 2008, p.95-96) os seguintes ambientes devem ser estudados:

- “Econômico: renda real da população, taxa de crescimento da renda, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxas de juros, câmbio e inflação, mercados de capitais, distribuição de renda, balança de pagamentos, Produto Interno Bruto (PIB) e reservas cambiais.
- Político / Legal: política monetária, fiscal, tributária e previdenciária, legislação tributária, comercial e trabalhista, política de relações internacionais, legislação sobre proteção ambiental, políticas de regulamentação e desregulamentação, saúde e segurança, segurança do produto, legislação federal, estadual e municipal e estrutura de poder.
- Ecológico: nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislação existente.
- Tecnológico: passo tecnológico, processo de destruição criativa, aplicação em novos campos, identificação dos padrões aceitos, manifestações em reação aos avanços tecnológicos, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país, proteção de marcas e patentes, nível de pesquisa e desenvolvimento do país e incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico, gasto do governo com pesquisa, transferência tecnológica.
- Demográfico: tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, mobilidade da população e processo migratório, taxa de crescimento e envelhecimento da população, taxa de casamentos, de natalidade e mortalidade, estrutura etária, estrutura familiar e residencial, nível de escolaridade e composição étnica e religiosa da população.

- Social / Cultural: hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, crenças e aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais e estrutura social, mobilidade entre classes, origem urbana ou rural e os determinantes de *status*, atitudes com as preocupações individuais *versus* coletivas, situação socioeconômica de cada segmento da população, composição da força de trabalho, estrutura educacional, veículos de comunicação em massa, preocupação com o meio ambiente e preocupação com a saúde e preparo físico, demografia da população, distribuição de renda, mobilidade social, estilo de vida da população, atitudes em relação ao trabalho e ao lazer, níveis educacionais”.

Na técnica de análise da concorrência o objetivo é pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. A comparação pode ser feita com vários elementos, como produtos, serviços, estratégias, ferramentas, tudo o que for interessante para a empresa. Pode ser chamado também de *Benchmarking*, termo em inglês que expressa essa forma de estudo de outras empresas para aprender melhores práticas. Na verdade o *Benchmarking* pode ser realizado com empresas concorrentes, contudo pode também ser realizado com empresas de setor diferentes, mas que possibilitem o aprendizado da organização de técnicas e ferramentas administrativas.

Por último a análise da competitividade. Nessa técnica Pereira (2008) aponta o modelo das cinco forças competitivas de Porter, já explanadas anteriormente.

Esta fase do planejamento estratégico será construída através da reunião da equipe responsável pelo processo, seguindo o mesmo exemplo das outras partes do documento. As pessoas irão listar todos os elementos externos e depois analisar. Ao final esta análise vai para a parede, juntamente com a declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso que estão lá o cartaz com as variáveis da análise externa.

#### 2.4.6 Análise interna

Finalizando a análise externa é hora de olhar para dentro da empresa, chegou o momento da análise interna. Em tal análise as competências da organização são estudadas, seus pontos fortes e pontos fracos.

Desta forma Pereira (2008) aponta que os pontos fortes são as características ou recursos disponíveis na organização que facilitam o resultado, enquanto os pontos fracos são as características ou limitações da empresa que dificultam a obtenção de resultado. O mesmo autor chama de reconhecimento das competências e incompetências da organização.

Para levantar os pontos fortes e fracos a análise pode ser feita através do estudo de todas as áreas da empresa. Pereira (2008) ressalta que como o planejamento estratégico serve para qualquer tamanho de empresa, caso a empresa não tenha áreas funcionais definidas, pode fazer a análise sem vincular os elementos a nenhuma área especial. O autor apresenta alguns dos elementos importantes a serem analisados, por área da empresa, que são:

Na área de Marketing: *mix* de marketing, os quatro P's do Marketing (produto, preço, praça e promoção):

- Produto: variedade de produto, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanho, serviços, garantia e devoluções;
- Preço: preço nominal, descontos, concessões, prazos para pagamentos e condições de crédito;
- Promoção: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto; e
- Praça: canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque e transporte.

Na área de Produção;

- Capacidade de produção e expansão;

- Planejamento e controle da produção;
- Tecnologia;
- Política de qualidade;
- Custos;
- Produzir *versus* terceirizar;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- *Just in time* (JIT);
- Utilização de mão-de-obra;
- Política de estoques;
- Expedição; e
- Organização da fábrica.

Na área de Recursos Humanos:

- Capacitação;
- Benefícios;
- Segurança;
- Rotação de funcionários nos postos de trabalho;
- Promoções;
- Relação superior - subordinado;
- Condições de trabalho;
- Estrutura organizacional;
- Absenteísmo;



- Velocidade das decisões;
- *Turnover*;
- Delegação;
- Motivação;
- Remuneração (variável);
- Plano de cargos e salários;
- Recrutamento e seleção; e
- Critério familiar ou técnico.

Na área Financeira:

- Contas a pagar e receber;
- Orçamento;
- Política de compras;
- Política de investimentos;
- Fatores determinantes de despesas;
- Rentabilidade;
- Lucratividade;
- Liquidez;
- Fluxo de caixa; e
- Planejamento e controle financeiro.

E como elementos que afetam toda a organização têm-se:

- Estrutura organizacional;

- Rotinas administrativas;
- Processo de comunicação interna;
- Sistemas de informações gerenciais;
- Sistema de planejamento; e
- Habilidade da gerência.

O processo de construção da análise interna ocorre da mesma forma que a análise externa. Após a discussão entre o grupo dos fatores levantados a análise interna vai para a parede da sala, com os documentos já prontos.

#### 2.4.7 Matriz FOFA

Finalizadas as análises do ambiente externo e interno, elas devem ser unidas, através da matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos, Ameaças). Mais conhecida como matriz SWOT, O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

MATRIZ SWOT	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Pontos Fortes (Strengths)	Estratégia para aproveitar	Estratégia para não deixar a ameaça atrapalhar a visão
Pontos Fracos (Weaknesses)	Estratégias para melhorar o ponto fraco e ir de encontro a oportunidade	Estratégia para melhorar ou eliminar o ponto fraco, não deixando a ameaça atrapalhar

**Figura 4:** matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Pereira (2008)

#### 2.4.8 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

As etapas que se seguem no modelo de Pereira (2008) acontecem baseadas em toda a informação levantada pela equipe nos documentos anteriores, da declaração de valores à matriz FOFA. As questões estratégicas são questões abrangentes e relevantes sobre a organização, oriunda da análise do que o planejamento estratégico conseguiu até aqui. Para cada questão estratégica deve-se definir uma ou mais estratégias, que são “o que fazer?”. Continuando, para cada estratégia são definidas ações estratégicas, que são o “como fazer?”. Uma vez que as ações estratégicas foram criadas elas precisam vir acompanhadas de um responsável, o recurso necessário, as datas de início e término da ação e algum indicativo de desempenho.

Para fazer essas etapas o grupo de planejamento segue os mesmos passos dos documentos anteriores, primeiro construindo as questões estratégicas, depois definindo as estratégias para todas as questões, e por fim as ações estratégicas de cada estratégia.

Ao final desta parte cerra-se o momento dois e inicia o momento três.

#### 2.4.9 Implantação, acompanhamento e avaliação

Este é o momento da ação, de implantar o planejamento, colocar em prática o documento.

Drucker (1975) coloca que um plano é apenas um plano até que se transforme em trabalho.

Pereira (2008) ressalva que existe a possibilidade de mudar a estratégia ou ação estratégica nesse momento de por em prática, pois o planejamento precisa ser flexível para não engessar a organização.

Fernandes e Berton (2005) lembram que no momento da implantação de alguma estratégia alguma mudança irá ocorrer, de forma ampla ou parcial e localizada. Segundo os autores as mudanças podem ocorrer na estrutura, nas pessoas e nos processos gerenciais. Neste momento, dependendo da sensibilização feita no início do planejamento a resistência será maior ou menor. Quanto mais participação as pessoas tiveram durante o plano, menos será a resistência, e o contrário também é verdade, quanto menos participação, quanto mais centrado em poucas pessoas, maior será a resistência.

## 2.5 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

Uma organização pode ter muitas vantagens ao realizar um planejamento estratégico, Pereira (2008) elenca algumas das vantagens:

- Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- Transforma a organização reativa em proativa;
- Coordena a execução do planejamento tático e operacional;
- Permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões;
- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação dos membros da organização;

- Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- Oriente e agiliza o processo decisório;
- Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
- Possibilita a organização manter maior interação com o ambiente;
- Ampliam o horizonte de análise dos dirigentes, orientandos na prospecção do ambiente em que a organização irá operar bem como sucinta novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas;
- Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;
- Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com a organização;
- Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas;
- Identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio e da missão;
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de estratégias;
- Permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
- Facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado;
- Oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
- Fomece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano e controlar a execução;
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças;
- Torna clara a razão de ser da organização;

- Define seus objetivos, examina a estratégia e a tática mais apropriada para o alcance destes objetivos, aumentando com isso a probabilidade da sua própria sobrevivência;
- Orienta o planejamento tático e operacional;
- Ajuda os gestores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer estratégias e ações estratégicas;
- Torna mais efetiva a alocação do tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
- Encoraja o pensamento positivo por parte dos funcionários da organização; e
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

O mesmo autor coloca alguns pontos que podem ser limitações ao processo do planejamento estratégico:

- Resistência interna;
- Capacitação gerencial, ou seja, a organização não possui pessoal qualificado para tocar o planejamento estratégico;
- É um grande desafio, principalmente no início, pela novidade e complexidade;
- As limitações que a escolha do grupo responsável (como vimos anteriormente, *top-down*, *botton-up* ou misto) pode gerar.
- É dispendioso, pois a organização gastará tempo para se reinventar; e
- O ambiente pode não corresponder às expectativas.

### 3. METODOLOGIA

Para Roesch (1999), a metodologia de um trabalho científico deve deixar clara a maneira como o mesmo foi elaborado e a escolha dos métodos utilizados deve estar diretamente ligada aos objetivos da pesquisa e ao problema estudado. Um trabalho acadêmico precisa, então, ser construído de forma a obter resposta a seus objetivos.

A pesquisa será caracterizada como um estudo de caso, pois conforme Roesch (1999), um estudo de caso estuda fenômenos em profundidade dentro de um contexto, considerando muitas variáveis, para estudar os processos sociais nas empresas. Assim, a empresa Papelaria Arco Íris será utilizada como objeto de estudo, onde o pesquisador procurou estudar vários fenômenos do contexto da organização, do seu ambiente interno e externo, com as interações que ocorrem nesse ambiente social.

O estudo é qualitativo, pois trabalha com aquilo que não pode ser mensurado somente em termos quantitativos, em números. Minayo (2002) enfatiza que este tipo de pesquisa trabalha com o universo de significados, crenças, valores e atitudes, de forma que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A parte teórica foi desenvolvida através de pesquisa bibliográfica, que se constitui no exame da literatura científica, levantando e analisando o que já se produziu sobre determinado tema e tem como objetivos conhecer exaustivamente o que já foi publicado sobre um assunto e atualizar o pesquisador.

O planejamento estratégico foi então elaborado seguindo o modelo de Pereira (2008), composto pelas etapas de declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, sendo que a cada etapa do modelo o pesquisador explicava aos empresários aquilo que precisava ser feito, dava-lhes algum tempo para discutir e organizar as idéias, e juntos finalizavam cada passo antes que a próximo iniciasse.

Assim a declaração de valores foi criada em reunião na primeira semana de agosto, do dia 3 ao dia 7, onde a decisão de como ficariam os valores foi ao final do dia 7.

A missão da empresa foi definida durante as duas semanas seguintes, sendo que o pesquisador apresentou a teoria referente a missão em reunião no dia 11 de agosto e os empresários pensaram durante os dias seguintes e no dia 22 de agosto a missão ficou definida.

O próximo passou ocorreu em reunião no dia 4 de setembro, que contou com a presença, além dos empresários e do pesquisador, de André Vitorino, filho dos empresários que trabalha esporadicamente na empresa e ajudou com idéias a respeito da visão da organização. Ao final da reunião a visão da empresa já havia sido definida.

O passo seguinte foi um dos que os empresários mais apresentaram dificuldade, os fatores críticos de sucesso. A reunião de apresentação do tema ocorreu no dia 12 de setembro e apenas no dia 28 os fatores críticos de sucesso foram concluídos. Cabe salientar que na reunião do dia 28 de setembro ocorreu a adição de mais um valor a declaração de valores da papelaria Arco Íris.

Seguindo o plano, no período de 4 a 20 de outubro foram definidas as forças e fraquezas da organização e as ameaças e oportunidades do ambiente externo, necessárias para a matriz FOFA. Também nesta etapa os empresários enfrentaram alguma dificuldade, certa resistência, em encontrar ou assumir os fatores internos e externos. Mas no dia 20 de outubro, pesquisador e empresários definiram todos os fatores para a matriz FOFA.

A matriz FOFA foi feita então logo a seguir, finalizada no dia 25 de outubro.

Com todas essas informações prontas, do dia 25 de outubro até o dia 5 de novembro foram definidas as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, finalizando o plano.

### 3.1 Limitações do estudo

O estudo apresentou algumas limitações. Em primeiro lugar o fato de o pesquisador trabalhar na empresa desde a sua abertura pode trazer alguma



tendenciosidade na coleta dos dados em função da sua relação com a organização, suas premissas e experiências.

Já a segunda limitação se deu em relação tempo, não possibilitando o estudo da implantação do plano, portanto apenas da sua elaboração, que foi o objeto de estudo.

#### 4. HISTÓRICO DA PAPELARIA ARCO ÍRIS

A Papelaria Arco Íris foi criada no ano de 2000 por Paulo Vitorino e Maria Goreti Francisco Vitorino e possui atualmente duas lojas, sendo a primeira situada no bairro Fazenda Santo Antônio, e a outra localizada no bairro Forquilha, ambas na cidade de São José, na Grande Florianópolis/SC.

A matriz é a loja do bairro Fazenda Santo Antônio. Após um ano da inauguração desta loja foi aberta a primeira filial, em Forquilha.

A iniciativa dos empresários nasceu da insatisfação que ambos estavam tendo nos respectivos empregos. O Senhor Paulo trabalhava como representante comercial para empresas que vendiam materiais de construção e a Senhora Goreti estava trabalhando como caixa em um supermercado de São José.

A escolha por um comércio de material escolar foi puramente intuitiva. Como os sócios enxergavam no mercado de papelaria um setor promissor decidiram então que esse seria o ramo a seguir.

Nos primeiros anos a empresa trabalhava basicamente com material escolar e brinquedos. Conforme foram passando os anos os proprietários perceberam a demanda por material de escritório, em função principalmente da proximidade com a Área Industrial de São José, que abriga muitas empresas.

Aos poucos o setor de brinquedos foi sendo substituído pelo material de escritório, e no começo do ano de 2005 a empresa parou de vender brinquedos, concentrando apenas em material escolar e de escritório. Segundo os sócios essa decisão se deu em função do pequeno espaço físico da loja, que dificultava o correto armazenamento e exposição de todos os produtos e também o fato de a venda de brinquedos ter a mesma característica sazonal do material escolar.

Esta mudança de foco possibilitou que a empresa atendesse melhor o mercado corporativo da região, ajudando no fluxo de caixa durante o ano. Mas este setor possui forte concorrência dos grandes atacados, que conseguem manter estoques mais elevados e preços mais baixos.

No ano de 2008 a loja de Forquilha passou por uma reforma completa, com a troca de todas as instalações, pintura da loja e da fachada, troca dos balcões e estantes e também com a aquisição de uma nova copiadora, mais moderna e ágil.

O mercado onde a papelaria Arco Íris atua possui ainda uma particularidade, a falta de informação. De acordo com artigo publicado na revista *Papel & Arte* intitulado “Mar de falta de informações” de setembro de 2008, esta falta de informação tem alguns motivos. Primeiro a baixa representatividade do setor em relação ao varejo, ou seja, não é uma potência do varejo brasileiro. Outro motivo é a resistência dos empresários do setor em ter seu negócio estudado. O artigo aponta que os proprietários temem que o concorrente vizinho consiga tirar vantagem com o que uma pesquisa poderia levantar em relação ao seu estabelecimento. E por último a iniciativa de grandes empresas do setor, os fabricantes de produtos, de fazerem pesquisas caseiras, para sentirem a aceitação de produtos, especialmente com os grandes distribuidores e atacadistas.

Outro fator que afeta o mercado de papelaria e que talvez seja o maior desafio para a administração de um estabelecimento como este é a sazonalidade. A cada começo do ano letivo acontece o Volta às Aulas, período em que os alunos, de todas as camadas sociais, do maternal ao aluno das faculdades, se preparam para mais um ano. Parte dessa preparação é a compra do material escolar que será necessário para as atividades do aluno.

Nessa época o movimento nas papelarias aumenta muito, principalmente na semana anterior ao início das aulas. No entanto passando este período as vendas diminuem muito e a empresa precisa de um mix de produtos e serviços variados para sobreviver durante o ano.

Analisando através do modelo das cinco forças competitivas de Porter o mercado de papelaria tem grande concorrência, com muitas empresas competindo pelos mesmos clientes. Têm também grande poder de barganha na mão do cliente, que pode na maioria das vezes adquirir o mesmo produto em várias empresas diferentes. E por último a ameaça de novos entrantes é grande, pois praticamente não existem barreiras a entrada de novos concorrentes.

#### 4.1 Planejamento estratégico da Papelaria Arco Íris

O primeiro passo para o planejamento estratégico da Papelaria Arco Íris é o diagnóstico estratégico, onde a administração da empresa define se é o momento ideal para iniciar o processo ou não.

Os sócios Paulo e Goreti decidiram que o momento seria oportuno, pois a empresa se encontra num período de preparação para o Volta às Aulas 2010, e o planejamento estratégico poderia ajudar a definir as estratégias para esse momento tão particular e importante para o comércio de material escolar.

A equipe responsável pelo plano estratégico é formada pelos sócios juntamente com o acadêmico. Por ser uma microempresa não é necessário se utilizar dos modelos de formação da equipe de planejamento *botton-up*, *up-down* ou mista, uma vez que os proprietários serão os responsáveis e não contam com nenhum funcionário até o momento.

#### 4.2 Declaração de valores da Papelaria Arco Íris

A declaração de valores da Papelaria Arco Íris procurou ser breve, mas condensando as principais crenças que os empresários têm consigo que foram adquiridas durante toda a vida profissional e que norteiam o empreendimento. Ficaram assim definidas:

- Respeito ao cliente e a comunidade
- Ética
- Honestidade
- Atendimento
- Flexibilidade

### 4.3 Missão da Papelaria Arco Íris

A missão da empresa ficou definida assim:

“A missão da Papelaria Arco Íris é atuar no setor de papelaria, com produtos de qualidade a preço justo, atendendo aos moradores e empresas de São José”

### 4.4 Visão da Papelaria Arco Íris

“A Papelaria Arco Íris tem como visão completar a primeira década de existência com fôlego e saúde financeira para mais 10 anos, aumentando o mix de produtos ano a ano, facilitando a vida dos nossos clientes, sendo sempre a primeira opção quando eles pensarem em papelaria”

### 4.5 Fatores críticos de sucesso da Papelaria Arco Íris

Os fatores críticos de sucesso que os empresários visualizaram foram:

- Ter serviço de copiadora. Neste fator crítico de sucesso também estão incluídos os serviços agregados a fotocópia, como plastificação e encadernação. Embora seja um serviço com baixa rentabilidade é essencial para a papelaria, uma vez que o cliente que entra para tirar uma cópia acaba tendo que esperar o serviço ficar pronto e durante este tempo aproveita para olhar o que a papelaria tem a oferecer, por vezes compra algum outro item por impulso ou por lembrar-se de uma necessidade.
- O segundo fator crítico de sucesso que foi levantado é a variedade de produtos. Como a venda de material escolar é sazonal a papelaria precisa

oferecer mais do que apenas isso para se manter durante o ano, por esse motivo a variedade de produtos é importante.

- Complementando o segundo fator crítico de sucesso, a visualização dos produtos e organização do estoque é o terceiro fator. Como a variedade precisa ser grande e as compras se dão muitas vezes por impulso, assim o cliente precisa enxergar tudo dentro da loja para ser estimulado a comprar.

#### 4.6 Análise externa da Papelaria Arco Íris

A análise externa da papelaria Arco Íris seguiu o modelo de Pereira (2008) e foi feita através da análise da concorrência juntamente com uma análise dos fornecedores, análise das variáveis ambientais e análise da competitividade.

##### 4.6.1 Concorrentes

A empresa procurou analisar seus concorrentes de forma a ter um cenário do mercado onde atua. Para o estudo foram considerados os concorrentes que atuam nos mesmos bairros que a papelaria Arco Íris. São concorrentes da empresa:

- Papelaria Kakum e Papelaria Revil: A papelaria Kakum é a única das concorrentes que possui uma filial, a Papelaria Revil. A Kakum fica localizada na Rua Manoel Arthur Mariano, em Forquilha, a cerca de 100 metros da empresa estudada. A Revil, filial da Kakum, fica no bairro Fazenda Santo Antônio, a cerca de 300 metros da papelaria Arco Íris deste bairro. De todos os concorrentes é o que tem um mix de produtos mais parecido, sendo mais focada em material escolar e escritório. Mantém preços sempre muito competitivos. A empresa é, assim como a

Papelaria Arco Íris, familiar. Trabalham o proprietário, sua esposa e dois filhos.

- **Papelaria Bookshop:** Localizada em Forquilha, é o concorrente mais próximo, na rua atrás da papelaria Arco Íris. Vende produtos de bazar, como roupas e presentes. Tem um foco diferenciado, principalmente pelo mix de produtos, mas se aproxima por ser uma empresa familiar, onde trabalham o proprietário e sua família.
- **Comercial Lupana:** Também localizada em Forquilha, em frente à papelaria Kakum, e também tem no seu mix de produtos roupas, artigos para cama mesa e banho, presentes, dando mais atenção ao setor de papelaria no período de volta às aulas. É um concorrente com característica sazonal, mas muito forte, especialmente porque no período de volta às aulas oferece um prazo longo para os clientes pagarem suas compras.
- **Bazar De Bem:** é o segundo concorrente no bairro Fazenda Santo Antônio, com uma loja muito grande, trabalhando com um mix de produtos muito variados. Vende muitos produtos de papelaria, mas também roupas, presentes, artigos de cama mesa e banho, e até pequenos eletrodomésticos, como ventiladores e liquidificadores. Foi a primeira papelaria do bairro, tendo sido inaugurada a mais de 25 anos, sendo um nome muito forte na região, bastante tradicional.
- **Gicélia Presentes:** o mais afastado dos concorrentes na região de Forquilha. A loja vende produtos de bazar, roupas, presentes, flores, brinquedos e dá mais atenção ao setor de papelaria durante o período de volta às aulas.
- **Papelaria Sol Amarelo:** o mais novo entre os concorrentes da loja em Forquilha trabalha mais com artigos de papelaria, mas recentemente começou a vender artigos de bazar e também roupas. É a menor das lojas concorrentes, em espaço físico. Tem uma variedade grande de artigos para arte, pintura e artesanato.

- Comercial Ibagi: é uma loja de R\$1,99, no bairro Forquilha, que a alguns anos passou a incorporar produtos de papelaria no seu mix de produtos. Trabalha com uma margem de lucros baixa pela natureza do empreendimento. Em preço é um dos concorrentes mais fortes, juntamente com a Utilar.
- Utilar: também é uma loja de R\$1,99 no bairro Forquilha, mas com uma grande área, o maior mix de produtos entre todos os concorrentes e que trabalha com uma política de preços muito agressiva, com preços muito baixos. No ano de 2007, durante o período de volta às aulas chegou a vender alguns artigos da lista escolar, como massas de modelar e giz de cera abaixo do preço cobrado pela fábrica. Trabalha com artigos de papelaria durante todo o ano, mas a atenção maior ao setor acontece no período de volta às aulas.

#### 4.6.2 Fornecedores

A papelaria Arco Íris, no que se refere a sua política de fornecedores, mudou com o passar dos anos. No início as compras eram basicamente direto dos fabricantes e quase nada era adquirido de atacados e distribuidores, em função, segundo os proprietários, dos mesmos acreditarem que assim conseguiriam preços mais competitivos, estreitando a cadeia. Com o tempo essa política foi alterada, buscando sempre conseguir bons preços, mas também colocando na balança outros fatores, como velocidade de entrega, disponibilidade de produtos, prazos para pagamento, pedido mínimo, entre outros fatores. Pois embora os proprietários imaginassem que os fabricantes dos produtos tivessem sempre os melhores preços isso nem sempre ocorre, quando se analisa também os demais fatores.

Assim, hoje, os principais parceiros da empresa são:

- F&S atacado: este é sem dúvida o maior parceiro da papelaria Arco Íris. O atacado fica localizado em Palhoça, a cerca de 3 km do bairro Fazenda



Santo Antônio. Tem um mix de produtos bastante variado, preços dentro da média do mercado e a proximidade que faz com que não se tenha custo com frete. Mas o que torna esse atacado o maior parceiro são as facilidades que oferece para a empresa, como por exemplo, não haver pedido mínimo, faturamento de todas as compras do mês em apenas uma nota fiscal ao final do mês, e descontos que proporcionam uma vantagem em relação aos grandes atacados da região sudeste, especialmente São Paulo. Assim este parceiro se torna uma espécie de estoque virtual da empresa

- Jandaia atacadista: atacado que vende uma grande variedade de produtos, localizado em São Paulo, e que atende a empresa praticamente desde a sua criação. O relacionamento entre as empresas é muito bom, e as compras ocorrem durante todo o ano, quase que mensalmente. Não existe nenhuma condição especial que a papelaria Arco Íris tenha neste atacado que outros concorrentes não tenham.
- Faber-Castell: uma das mais conhecidas empresas quando se fala em material escolar, a Faber-Castell é fornecedora da empresa basicamente uma vez ao ano, na preparação para o período de volta às aulas, e em alguns anos também nos meses de junho ou julho, para aproveitar alguma promoção de queima de estoque de produtos e se preparar para o retorno as aulas após as férias de inverno. O relacionamento com a empresa é bom e a parceria já dura nove anos.
- Clóvis atacadista: também localizado em São Paulo, e tem as mesmas características da Jandaia atacadista. As compras feitas nesse fornecedor são dos mesmos materiais comprados na Jandaia, e praticamente as mesmas condições. A escolha se dá em função do preço do produto na época da compra.
- Reval: mesmas características dos fornecedores Clóvis e Jandaia, com um mix de produtos um pouco mais variados. Mas este fornecedor, normalmente, só fornece para a papelaria Arco Íris quando oferece uma

grande promoção, ou quando o produto não é encontrado em outro distribuidor por ter um preço um pouco superior aos demais fornecedores.

- São Domingos: parceiro de muito tempo da empresa, a São Domingos fornece todos os impressos vendidos pela papelaria Arco Íris, como blocos de pedido, blocos de recibo, de vale, e demais impressos, e também cadernos e agendas.
- Credeal: produtora de cadernos, possui um mix de produtos renovados a cada ano, e fornece basicamente nos períodos de volta às aulas, com uma compra em volume grande, e na metade do ano, com uma compra menor, com promoções de queima de estoque.
- Tilibra: também é uma produtora de cadernos, mas de qualidade um pouco superior aos da Credeal, e que fornece nas mesmas condições.

#### 4.6.3 Ameaças

Na análise os seguintes fatores foram levantados como ameaças:

No ambiente político o governo estadual entregando o kit escolar para os alunos de escolas públicas estaduais. Segundo o Senhor Hipólito, responsável pelo setor de licitações da Secretaria Estadual de Educação, esta é uma ação de governo, que ocorre desde 2007, onde todo ano a Secretaria monta um kit escolar, com os itens básicos que os alunos irão precisar, e realiza a licitação. Os kits são então entregues aos alunos no início do ano letivo,

Ainda no ambiente político a constante queda na arrecadação do governo, que pode acabar gerando novos impostos ou aumento dos impostos existentes.

No ambiente econômico os atacados que atendem como varejistas. Esta situação gera desconforto com as lojas, pois os atacadistas que fazem tal prática acabam por roubar clientes dos seus próprios clientes, as papelarias, os verdadeiros varejistas.

Ainda no ambiente econômico, os supermercados e magazines que na época da Volta às Aulas vendem material escolar. Estes estabelecimentos realizam grandes compras, em condições especiais com os fabricantes, que em função de os produtos não fazerem partes do mix de produtos vendidos durante o ano precisam ser vendidos rapidamente. Assim os preços acabam sendo baixos, com uma margem de lucro pequena para garantir que o estoque fique vazio ao final do período de Volta às Aulas.

Por último no ambiente econômico a ameaça das escolas que estão trocando a lista de materiais escolares que os pais precisam levar para o colégio por uma contribuição financeira, com um valor estipulado, próximo ao que os pais iriam gastar na compras daqueles materiais.

#### 4.6.4 Oportunidades

Ainda na análise do ambientes externo os seguintes fatores foram considerados oportunidades.

Dentro da variável educação o aumento no nível de escolaridade do brasileiro. O brasileiro tem passado em média mais anos estudando do que o fazia antigamente, o que aumenta a demanda por material escolar.

Analisando a variável econômica a empresa levantou como oportunidade a diminuição na taxa de mortalidade das empresas, o que aumenta a demanda por material de escritório.

Outra oportunidade encontrada foi o aumento do chamado *home work*, ou seja, pessoas que trabalham para as suas respectivas empresas da própria casa, aumentando também a demanda por material de escritório para a organização deste ambiente de trabalho.

A USJ (Universidade de São José) está em um impasse com relação à sua sede. Este impasse é em relação a um prédio, na Beira Mar de São José, inicialmente construído para a USJ e que a prefeitura de São José está querendo usar como a nova sede da prefeitura municipal. Provisoriamente a USJ esta localizada junto a um colégio de Forquilha. Isto foi colocado como uma oportunidade, pois a sede que está sendo construída para abrigar a USJ, na Beira mar de São José, fica bem mais distante da empresa do que a sua localização atual.

#### 4.7 Análise interna da Papelaria Arco Íris

O estudo dos quatro P's do marketing deu início à análise do ambiente interno da empresa.

- Produto: os produtos comercializados pela empresa são produzidos por grandes empresas do setor, com qualidade dentro da média do mercado. O mix é bastante variado, mas algumas linhas de produtos ainda são deficientes, como suprimentos para informática e artigos para arte.
- Preço: o preço é definido sem nenhuma técnica ou fórmula pronta, os proprietários colocam os preços de acordo com o que percebem do mercado e conforme o preço conseguido na compra dos fabricantes e distribuidores.
- Promoção: a promoção dentro da loja pode ser considerada razoável, com boa exposição e com pessoas atendendo que conhecem os produtos que vendem. Mas o marketing é falho por não ser feita nenhuma divulgação externa.
- Praça: as lojas são bem localizadas, ambas situadas na rua principal do bairro, onde existe um grande fluxo de pessoas e veículos.

#### 4.7.1 Forças

A empresa encontrou as seguintes forças no seu ambiente interno.

Em primeiro lugar o bom relacionamento com os fornecedores. Isso possibilita boa negociação na hora de fazer a aquisição de mercadorias e faz com que fatores como prazo e entrega sejam sempre os melhores para o momento.

A flexibilidade também foi considerada um ponto positivo. Nesse quesito está incluída a flexibilidade quanto ao horário de atendimento, que pode se estender ou se antecipar ao horário comercial caso algum cliente tenha uma necessidade especial, e também a flexibilidade quanto aos produtos e serviços, pois a empresa consegue muitas vezes incluir no seu mix um produto que não fazia parte anteriormente em função de um pedido de algum cliente.

O atendimento também foi colocado como um ponto forte da empresa, que consegue manter um relacionamento muito bom com seus clientes.

Outro ponto forte encontrado foi que a empresa faz entregas para clientes corporativos, e em alguns casos, um pouco raros, para pessoas físicas. As entregas não acarretam nenhum custo para o cliente.

#### 4.7.2 Fraqueza

Uma das fraquezas da Papelaria Arco Íris é o fato de ainda não trabalhar com pagamento com cartões de crédito e débito. Até o momento a empresa não conta com tal facilidade para o cliente em função do alto custo fixo que as máquinas de cartão geram. Os proprietários contam que no ano de 2007 colocaram máquinas das redes Visa e Mastercard, mas na época apenas empresas com cupom fiscal eletrônico poderiam ter tais máquinas e foram obrigados a tirar as máquinas de cartão. Como o investimento

para ter cupom fiscal eletrônico seria muito alto os sócios decidiram então não ter mais as máquinas de cartão.

Outra fraqueza é a falta de uma correta política de estoques e um sistema de gestão de estoques. A empresa tem os seus estoques localizados nas duas lojas e também na residência dos empresários, sem nenhum sistema que possa mostrar rapidamente onde uma mercadoria se encontra e qual a quantidade da mesma. Hoje o que acontece é os sócios telefonarem de uma loja para a outra perguntando sobre a disponibilidade de certa mercadoria e quanto ao estoque na residência, esperar até o final no dia para verificar se existe ou não a mercadoria neste estoque.

Quanto ao controle de pagamentos também foi encontrada uma fraqueza. Muitas das empresas que são clientes da papelaria Arco Íris realizam as compras durante o mês e ao final fazem um fechamento, com tudo incluído em uma única nota fiscal. O controle dos pagamentos é deficiente primeiro em função da quantidade de formas de pagamento das empresas. Algumas mandam um cheque alguns dias após a entrega da nota, outras preferem que a papelaria mande um boleto bancário, entre outras formas. Em segundo lugar a falta de organização e controle dos proprietários para gerenciar esses pagamentos.

A total falta de planejamento. A empresa não realiza nenhum tipo de planejamento, sendo que para algumas atividades, como a compra de mercadorias, é feita através da intuição dos empresários ou por extrapolação dos resultados passados.

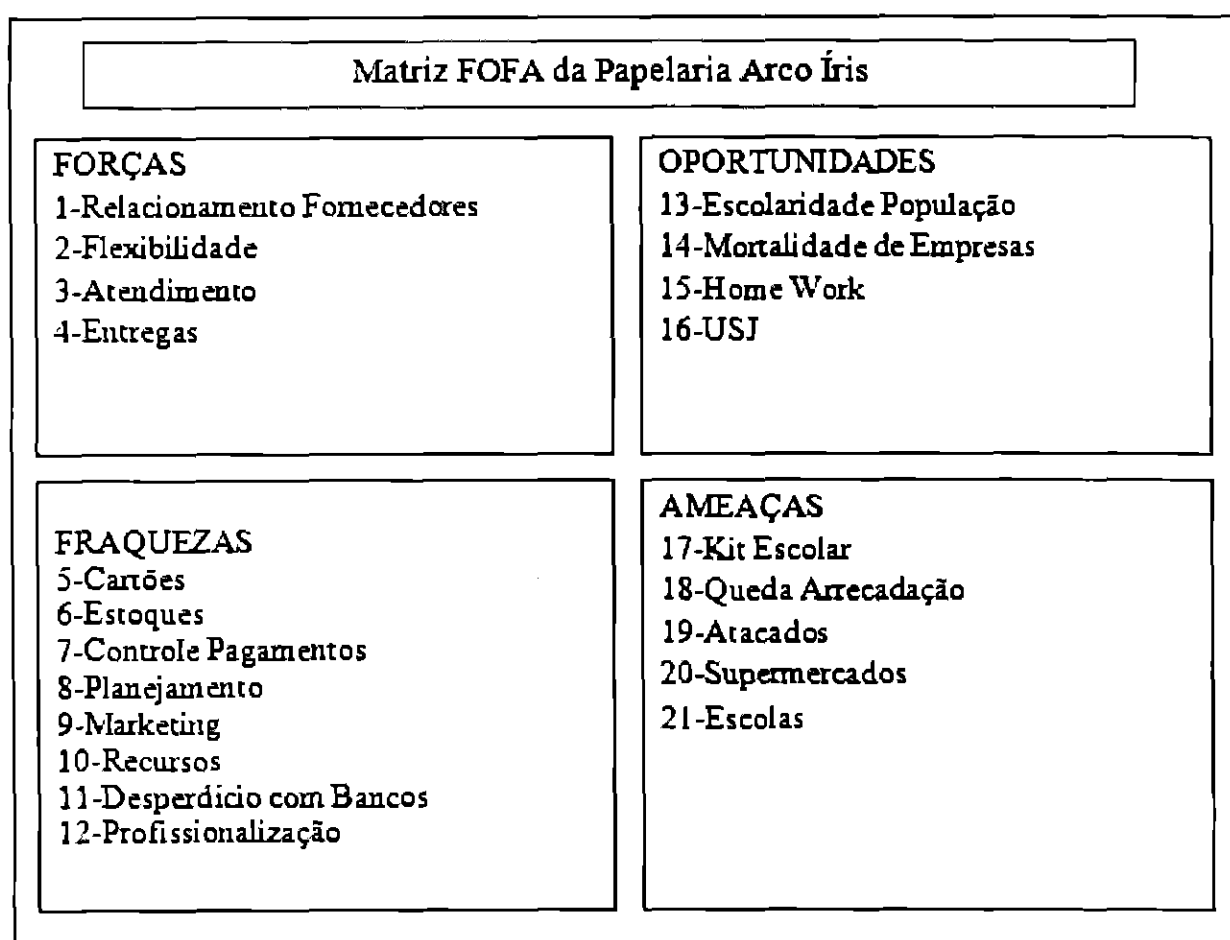
Outro ponto fraco levantado foi a falta de marketing e divulgação da empresa.

A organização não conhece da onde vêm as suas vendas, ou seja, não sabe dizer quanto do seu faturamento vêm do material escolar e quanto vem do material de escritório ou dos outros produtos e serviços.

A penúltima fraqueza encontrada na análise interna foi o grande desperdício de recursos com a manutenção da conta bancária e com o cheque especial. Conhecidamente umas das maiores taxas de juros do sistema bancário, o cheque especial, é utilizado com certa frequência pela empresa, o que trás um gasto muito alto com os juros. Já o custo de manutenção da conta esta um pouco fora da realidade atual do mercado.

Por último a falta de profissionalização e a inexistência de um sistema de informações. Isso faz com que a empresa tenha algumas dificuldades, por exemplo, ao contratar um funcionário. Neste caso, tudo que o funcionário precisa saber encontrasse na cabeça dos sócios. Nenhuma rotina ou técnica utilizada na empresa esta detalhada, por exemplo, em um manual.

#### 4.8 Matriz FOFA da Papelaria Arco Íris



**Figura 5:** Matriz FOFA da Papelaria Arco Íris

Fonte: Elaborada pelo autor

Através da análise desta matriz FOFA foram feitas as relações dos pontos fortes com os demais pontos. Essas relações serviram para perceber se os pontos fortes ajudam a neutralizar ou minimizar os pontos fracos, se consegue ser usado para aproveitar as

oportunidades e se consegue neutralizar ao minimizar uma ameaça. Durante a análise algumas relações foram consideradas com não tendo nenhuma relação, conforme tabela abaixo:

	Força			
Fraqueza	1	2	3	4
5	0	1	0	0
6	1	1	0	0
7	0	0	0	0
8	1	2	0	0
9	0	2	0	0
10	2	0	0	0
11	0	0	0	0
12	0	2	1	0
Oportunidade				
13	1	0	1	0
14	1	1	1	1
15	1	1	1	0
16	0	1	1	0
Ameaças				
17	0	1	0	0
18	0	0	0	0
19	0	0	0	0
20	0	1	1	0
21	0	0	2	0
	Total			
Facilita	1	19	76%	
Sem relação	0	44		
Não Facilita	2	5	24%	

**Tabela 2:** Análise da matriz FOFA

Fonte: Elaborada pelo autor

As relações mostram que a empresa precisa ainda melhorar, colocando em prática ações que eliminem ou diminuam a influência de alguns pontos fracos. Buscar também nos pontos que possam se tornar pontos fortes da organização.

No próximo passo, o desenvolvimento de estratégias e ações estratégicas para as questões estratégicas levantadas, a equipe de planejamento estratégico da Papelaria Arco Íris procurou melhorar esta relação entre as forças que não facilitam e as que facilitam no intuito de chegar a uma relação de 100% para as relações que facilitam e 0% para as que não facilitam. Como esta relação não é estática, uma vez alcançada é



preciso continuar trabalhando para mapear as forças e fraquezas, e as oportunidades e ameaças. Especialmente essas duas últimas, que fazem parte do ambiente externo, portanto estão se modificando com mais velocidade.

#### 4.9 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas da Papelaria Arco Íris

Questão estratégica Q01: como extinguir desperdício com despesas bancárias?

Estratégia E01: tentar, junto ao banco da empresa, diminuição nas taxas e renegociação de dívidas.

Ação estratégica A01: negociar com o gerente da conta as reduções de taxas e a renegociação de dívidas.

Estratégia E02: procurar outro banco para mudar a conta

Ação estratégica E02: buscar junto aos demais bancos do sistema bancário por melhores condições para a empresa, com taxas e juros menores.

Questão estratégica Q02: como disponibilizar opções de pagamento com cartões de débito e crédito para os clientes?

Estratégia E03: colocar máquinas de cartão de crédito e débito.

Ação estratégica A03: entrar em contato com o banco da empresa e negociar um contrato para obtenção deste serviço com boas taxas.

Questão estratégica Q03: como conhecer melhor a origem dos recursos?

Estratégia E04: conhecer melhor o percentual de participação de cada linha de produtos da empresa.

Ação estratégica A04: cada venda que é feita pela empresa é anotada em papel, que ao final do dia é somado para saber o quanto foi vendido. Neste papel deverá ser feita colunas diferentes para vendas diferentes, divididas nas categorias: material escolar, material de escritório, cópia e outros.

Questão estratégica Q04: como definir uma política de propaganda para o ano de 2010?

Estratégia E05: Desenvolver ações de propaganda e divulgação, em diferentes mídias.

Ação estratégica A05: escolher entre as possibilidades de mídias para divulgação a que mais se encaixe no perfil da empresa e do seu público e realizar inserções durante o ano, para fortalecimento da marca.

Questão estratégica Q05: de que forma aumentar o mix de produtos na linha de artigos para arte, pintura e artesanato?

Estratégia E06: conhecer melhor o perfil do cliente destes produtos e suas necessidades.

Ação estratégica A06: procurar as escolas profissionais do bairro, que ministram cursos de artesanato e pintura entre outros para conhecer os materiais usados, onde costumam realizar as compras destes materiais e ter uma melhor noção da demanda.

Estratégia E07: conhecer os distribuidores e representantes dos fabricantes dos produtos para arte, pintura e artesanato.

Ação estratégica A07: com a noção da demanda, do preço e do tipo de produto usado pelos clientes, ir atrás dos fabricantes e distribuidores para negociar o fornecimento destes produtos.

Questão estratégica Q06: como aumentar mix de produtos em suprimentos para informática?

Estratégia E08: conhecer melhor o perfil do cliente destes produtos e suas necessidades.

Ação estratégica A08: buscar junto aos fornecedores, distribuidores e clientes informações sobre o consumo destes produtos, possíveis cursos e treinamentos que auxiliem no conhecimento dos produtos e serviços disponíveis.

Questão estratégica Q07: de que forma criar uma identidade para a marca?

Estratégia A09: padronização das fachadas.

Ações estratégicas E09: Com a reforma da papelaria do bairro Forquilhaínas as fachadas e placas ficaram diferentes. Com a reforma que ocorrerá na matriz elas devem ficar iguais.

Estratégia A10: padronização dos cartões.

Ação estratégica E10: procurar uma gráfica para criação de cartões padrão, com destaque para o endereço e telefone da loja onde será entregue o cartão, mas os dois com o mesmo design.

Estratégia A11: adoção de uniformes.

Ação estratégica E11: negociar com empresa de uniformes a criação de um uniforme, em sintonia com a marca da empresa.

Questão estratégica Q08: como aumentar em 10% faturamento da Volta às Aulas 2010 em relação ao ano anterior?

Estratégia E12: conhecer os dados de vendas e de compras da Volta às Aulas do ano anterior.

Ação estratégica A12: estudar todos os registros de compras e vendas para identificar com melhor precisão o faturamento do período e definir melhor as compras para o volta às aulas 2010, e também as políticas de vendas.

Questão estratégica Q09: como modernizar as instalações da matriz, no bairro Fazenda Santo Antônio?

Estratégia E13: mudar as instalações, de acordo com os padrões usados na loja do bairro Forquilhaínas, recém reformada.

Ação estratégica A13: entrar em contato com todos os fornecedores de materiais que forneceram para a reforma da loja de Forquilhaínas, realizando os orçamentos. Com os orçamentos em mãos, procurar também por novos fornecedores e definir de onde adquirir os produtos e necessários, e iniciar a reforma no período de queda no movimento, pós volta às aulas 2010.

Estratégia E14: modernizar o serviço de fotocópia.

Ação estratégica A14: fazer cotação junto aos fornecedores de máquinas para fotocópia para aquisição de um modelo mais moderno e econômico.

Questão estratégica Q10: como fazer para permanecer aumentando o mix de produtos?

Estratégia E15: incluir em cada pedido realizado com os fornecedores um item que ainda não faz parte do mix de produtos da empresa.

Ação estratégica A15: em cada compra de mercadorias que a Papelaria Arco Íris realizar deve incluir no mínimo um item, mesmo que em pequena quantidade, que ainda não faça parte do mix de produtos.

Todas essas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas foram agrupadas em uma tabela que mostra os responsáveis pela execução e os prazos estimados para início de cada ação.

			Responsável	Início
Q01	E01	A01	Paulo	01/12/2009
	E02	A02	Paulo	07/12/2009
Q02	E03	A03	Paulo	14/12/2009
Q03	E04	A04	Sócios	01/01/2010
Q04	E05	A05	Paulo	15/12/2009
Q05	E06	A06	Goreti	01/04/2010
	E07	A07	Goreti	15/04/2010
Q06	E08	A08	Eduardo	01/04/2010
Q07	E09	A09	Eduardo	01/08/2010
	E10	A10	Eduardo	01/08/2010
	E11	A11	Eduardo	10/01/2010
Q08	E12	A12	Sócios	01/12/2009
Q09	E13	A13	Paulo	01/07/2010
	E14	A14	Eduardo	01/06/2010
Q10	E15	A15	Paulo	01/12/2010

Tabela 3: Questões estratégicas e seus responsáveis

Fonte: elaborada pelo autor

Estas estratégias e ações estratégicas serão desenvolvidas e realizadas no final do ano de 2009 e no decorrer do ano de 2010. Como o planejamento estratégico se configura como um processo, um novo planejamento estratégico deve ser desenvolvido no ano de 2010 a fim de atualizar o plano e desenvolver novos objetivos e estratégias.

Essa comparação entre o que foi planejado e o que foi realizado ajudará na elaboração de novas estratégias, mudança em estratégias que não geraram o resultado esperado, e aprimoramento daquelas que tiveram bons resultados.

E sendo o plano mutável, no intuito de não engessar a organização, durante o processo de implementação novas questões podem aparecer e devem ser consideradas e analisadas, mesmo que após o desenvolvimento do plano.

## 5. CONCLUSÃO

Os administradores das empresas buscam a cada dia novos meios de se prepararem para o futuro e para as mudanças que inevitavelmente acontecerão. Assim, como forma de conhecer a empresa e seu ambiente, se preparando para o futuro e para as mudanças surge o planejamento estratégico.

Este trabalho teve como objetivo elaborar junto a Papelaria Arco Íris um planejamento estratégico, visando melhor preparar a empresa para o futuro, definindo todas as etapas propostas por Pereira (2008). O objetivo geral foi alcançado e o plano teve todas as suas etapas, declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, concluídas, gerando um plano que deve começar a ser implementado ainda no ano de 2009.

Com a elaboração o acadêmico pode por em prática alguns conceitos aprendidos nos bancos escolares e os sócios da empresa puderam enxergar melhor o seu negócio e os caminhos que estão seguindo. Agora, com o plano já pronto, um novo desafio surge, o de colocar em prática aquilo que foi elaborado. Mas não apenas como uma sequência de ações para alcançar os objetivos traçados.

E com o plano pronto a empresa pode comprovar a importância desta ferramenta gerencial. Mas não somente como a busca por um resultado, no caso, o plano propriamente dito. O processo pelo qual se passou para chegar ao plano foi, de acordo com a empresa, a parte mais importante. Conforme as reuniões iam acontecendo e as etapas sendo construídas, sempre com o apoio da teoria dos grandes autores da área e seguindo os passos do modelo utilizado, os sócios se familiarizavam com os termos e conceitos, e o que no início parecia impossível de ser feito foi realizado.

O planejamento estratégico fruto deste trabalho poderá servir como um norte para empresa seguir nos próximos anos, mas sendo o planejamento estratégico um processo, este não deve parar por aqui, sendo sempre revisto e analisado.

A cada objetivo alcançado pela administração da empresa, novos objetivos devem ser traçados, para que o processo seja contínuo e para que não se separe o pensamento da ação, fator importante quando se fala de planejamento.

Embora o plano não tenha ainda entrado na terceira etapa, de pôr em prática e controlar, a processo que levou a sua elaboração foi gratificante para os empresários e para o acadêmico. Pois mesmo que o processo terminasse aqui e o plano não pudesse ser implementado, apenas ter parado para pensar a organização, sair da rotina de atividades mecânicas e olhar para fora da empresa já se mostrou relevante e também mostrou a importância do planejamento e de suas ferramentas.

Por fim pode-se concluir que não importa o tamanho da empresa e a natureza da sua atividade, o planejamento estratégico pode ser aplicado e gerar bons resultados no curto e no longo prazo. Basta para isso que o processo seja levado a sério e que todos entendam o que é o planejamento estratégico e se sintam motivados a participar e dar as contribuições necessárias e essenciais para o sucesso do plano.

Como sugestão para futuros trabalhos sugere-se que um novo plano seja feito e que sejam estudados os resultados alcançados pelo atual trabalho, no intuito de trazer mais e melhores contribuições para o pesquisador e para a empresa.

## REFERENCIAS

DIAS, José Maria A. M. **Planejamento Organizacional: conceitos e tendências.** In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de.; FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha; DIAS, José Maria A. M. Planejamento empresarial: teoria & prática : textos selecionados. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidade, práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975.

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

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia.** In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Estrategia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LAURINDO, Fernando J. B.; CARVALHO, Marly M. C. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação.** São Paulo: Atlas, 2007

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estrategia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. R. de . **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1994

PEREIRA, Mauricio F.; **Planejamento: Teorias e Modelos.** Florianópolis: UFSC, 2008.

PORTER, Michael E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In: PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, p. 27-45, 1999a.



PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN, J.R. **Administração**. 5ªed. São Paulo: LTD, 1999.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br> > Acesso em: 17 ago. 2009.

STONER, James A. F. ;FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982 5ª edição.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI; Demizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.