



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA**

DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR

UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DOUGLAS LOPES DA SILVA

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA PEQUENA EMPRESA

João Pessoa – PB

2018

DOUGLAS LOPES DA SILVA

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA PEQUENA EMPRESA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Profa. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida

João Pessoa – PB

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

S586a	Silva, Douglas Lopes da. Análise estratégica de uma pequena empresa / Douglas Lopes da Silva. – 2018. 53 f.: il. TCC (Bacharel em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Coordenação em Administração, 2018. Orientadora: Emmanuelle Arnaud Almeida. 1. Planejamento 2. Estratégia. 3. Gestão. I. Título. CDU 005.21
-------	---

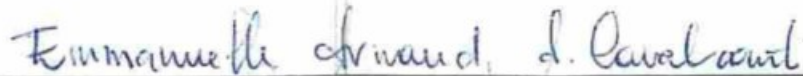
Thiago de Lima Silva
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/524

DOUGLAS LOPES DA SILVA

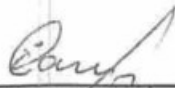
ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA PEQUENA EMPRESA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida Cavalcanti (IFPB)
Orientadora



Profa. Msc. Ilka Maria Soares Campos (IFPB)
Examinadora interna



Prof. Esp. Jader Rodrigues de Carvalho Rocha (IFPB)
Examinador interno

João Pessoa – PB

2018

DEDICATÓRIA

Ao meu avô, Oswaldo Belarmino da Silva (em memória), minha esposa, Jéssika de Luna Lopes, minha mãe Maria da Conceição da Silva e a todos aqueles que torcem pela minha felicidade.

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação.” Peter Drucker

RESUMO

No mundo dos negócios o planejamento estratégico é um fator crucial para o desenvolvimento empresarial, analisando de forma sistêmica tudo aquilo que envolve a empresa e identificando oportunidades para fomentar o seu desenvolvimento. O objetivo desta pesquisa foi analisar o contexto estratégico da empresa Gráfica Mangabeira, com base nas ferramentas de planejamento estratégico, tendo a finalidade de avivar a importância da ferramenta para o segmento e sua aplicabilidade, bem como, os impactos positivos atraídos pela sua utilização. A metodologia se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica voltada para a realidade das micro e pequenas empresas, abordando assuntos inerentes a administração estratégica, criando mecanismos para obtenção de dados e informações através de entrevista semiestruturada, realizando uma análise de dados voltada para aplicações de ferramentas estratégicas, além de propor objetivos e metas a serem alcançados em busca de um melhor desenvolvimento. Foi possível concluir que o trabalho corrobora com a execução do planejamento estratégico nas pequenas empresas e o quanto essa análise estratégica proporciona novas reflexões e diretrizes. Demonstrando como resultado a ausência da análise estratégica na Gráfica Mangabeira e ratificando que um planejamento estratégico pode proporcionar diferentes visões e despertar a consciência da constante mudança que o mercado vive em qualquer segmento, contribuindo para um melhor entendimento e desenvolvimento do processo estratégico nas micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: pequenas empresas, planejamento estratégico, desenvolvimento.

ABSTRACT

In the business world strategic planning is a crucial factor for business development, analyzing in a systemic way everything that involves the company and identifying opportunities to foster its development. The objective of this research was to analyze the strategic context of the company Graphical Mangabeira, based on the tools of strategic planning, aiming to revive the importance of the tool for the segment and its applicability, as well as the positive impacts attracted by its use. The methodology was based on a bibliographical research focused on the reality of micro and small companies, addressing subjects inherent to strategic management, creating mechanisms to obtain data and information through semi-structured interviews, performing a data analysis for tool applications objectives and goals to be achieved in the search for better development. It was possible to conclude that the work corroborates the execution of strategic planning in small companies and how this strategic analysis provides new reflections and guidelines. Demonstrating as a result the absence of strategic analysis in the Mangabeira Graphic and ratifying that a strategic planning can provide different visions and awaken the awareness of the constant change that the market lives in any segment, contributing to a better understanding and development of the strategic process in micro and small companies.

Keywords: small business, strategic planning, development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Desenvolvimento da administração estratégica.....	8
FIGURA 2: Estatística dos Pequenos Negócios.....	13
FIGURA 3: Quantidade de Pequenos Negócios no Brasil.....	14
FIGURA 4: Micro e Pequenas Empresas por setor.....	14
FIGURA 5: Organograma da empresa Gráfica Mangabeira.....	21
FIGURA 6: As cinco forças de Porter.....	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Análise SWOT.....	26
------------------------------------	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	1
1.2.	DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	2
1.3.	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	3
1.4.	ESTRUTURA DO TEXTO.....	4
2.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	5
3.	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	7
3.1.	DEFINIR A MISSÃO DA EMPRESA.....	8
3.2.	ESTABELECEMETAS E OBJETIVOS.....	9
3.3.	DESENVOLVER ESTRATÉGIAS (CORPORATIVA, FUNCIONAL E DE NEGÓCIOS).....	9
3.4.	IMPLEMENTAR E CONTROLAR AS ESTRATÉGIAS.....	10
4.	PEQUENAS EMPRESAS.....	12
5.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS.	16
6.	ANÁLISE DE DADOS.....	20
6.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA – GRÁFICA MANGABEIRA	20
6.1.1.	DIREÇÃO ESTRATÉGICA E ANÁLISE DE MERCADO.....	22
6.1.1.1.	SETOR EM QUE A EMPRESA ATUA.....	23
6.1.1.2.	CLIENTELA DA EMPRESA.....	24
6.1.1.3.	CONCORRENTES DA EMPRESA.....	24
6.1.1.4.	FORNECEDORES DA EMPRESA.....	25
6.1.1.5.	VANTAGEM COMPETITIVA DA EMPRESA.....	26
6.1.2.	ANÁLISE SWOT.....	26
6.1.3.	AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	28
6.2.	PROPOSIÇÕES DE OBJETIVOS E METAS.....	31
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
	REFERÊNCIAS.....	37
	ANEXOS.....	41

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas cada vez mais proporcionam um número maior de geração de emprego e continuam desenvolvendo-se nos mais variados mercados. Com isso, a disputa pela maior parcela do mercado aumenta e as pequenas empresas começam a analisar melhor o mercado em que estão inseridas e desenvolvem mecanismos que proporcionem uma posição de destaque, sendo assim, uma simples escolha de ponto comercial, se torna fator crucial para o sucesso ou não de uma pequena empresa. Visando atribuir uma análise prática e aproveitar o crescimento das pequenas empresas nos mais diferentes nichos de mercado, este trabalho aborda uma análise voltada para elas, onde poucas vezes são estudadas.

As mudanças em nossa sociedade não param de acontecer, impactando o desenvolvimento econômico e social, atingindo os mais diferentes setores. Com o mercado em constante transformação, as empresas necessitam de planejamento para superar as dificuldades e aproveitar as oportunidades, como afirmam Fischmann e Almeida (1991), reforçando que através do planejamento estratégico é possível analisar o ambiente da empresa, criando a consciência de oportunidades e ameaças, conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão, para, assim, estabelecer uma direção estratégica que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidade e minimizar os riscos.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Segundo Kast e Rosenzweig (1976), o homem necessita organizar suas atividades e tarefas diárias, dividindo-as com seus pares para um melhor desempenho de sua execução. Deste modo, podemos perceber a importância de uma mínima organização e não é diferente quando falamos de uma pequena empresa, como afirma Godoy (2009), retratando que o autoconhecimento da sua organização e dos seus objetivos auxilia o empresário no direcionamento de seus recursos e ações para atingir resultados almejados, sendo assim, o planejamento estratégico é a ferramenta que operacionalizará a estratégia da empresa, desta

forma, um planejamento de ações auxilia na ordenação dentro da empresa e assim melhora seu desempenho.

Segundo Vasconcelos Filho (1985), a administração estratégica se dá por meio da sinergia de um pensamento que contempla todo âmbito organizacional, incorporando os níveis dentro da empresa e se desprendendo de negócios afastados, deixando de pensar pequeno para pensar de forma estratégica. Assim sendo, desperta uma consciência de que a empresa deve se posicionar com uma visão mais ampla do seu negócio. Uma gestão empresarial deve envolver além de determinação de objetivos, também outros aspectos como projeção e construção de estruturas organizacionais adequadas, utilizando os recursos necessários para o alcance dos objetivos e um alinhamento de direção que possibilite ações em busca de melhores resultados, como afirma Pinheiro (1996).

Um segmento que não utiliza ou utiliza raramente a ferramenta de planejamento estratégico ainda é o de pequenas empresas, como diz Coelho e Souza (1999), afirmando que apesar da relevância e do desenvolvimento na aplicação do planejamento estratégico, que auxilia bastante as empresas na tomada de decisões, existe um segmento no qual o uso do planejamento estratégico é raro: o das pequenas empresas.

De acordo com Almeida (1994), o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para investir em profissionais especializados para gestão, excesso de atividades operacionais direcionadas aos proprietários da empresa, a centralização de poder são alguns dos fatores que contribuem para que uma pequena empresa ignore a existência do Planejamento Estratégico. Devido a essas particularidades citadas acima e discutidas no decorrer deste trabalho, o problema de pesquisa se resume à questão: **de que forma uma análise estratégica pode contribuir para gestão e desenvolvimento de uma pequena empresa?**

1.2. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal desta pesquisa é analisar o contexto estratégico da empresa Gráfica Mangabeira, com base nas ferramentas de planejamento estratégico.

Como objetivos específicos têm-se:

- a) Identificar a importância do planejamento estratégico para uma pequena empresa.
- b) Realizar uma avaliação estratégica da empresa.
- c) Aplicar ferramentas estratégicas para o desenvolvimento do planejamento da empresa.

1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

De acordo com dados do SEBRAE (2014), em 2011 as micro e pequenas empresas representaram 27% do PIB do Brasil e em 2014 cerca de 59% das empresas exportadoras no Brasil, sendo responsáveis ainda por 51% da remuneração dos empregados formais e representando para economia cerca de 98% dos estabelecimentos privados existentes no Brasil no ano de 2015. De acordo com Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Desta forma, o autor sugere que o planejamento estratégico se torne uma técnica comum para minimizar os problemas de decisões. Bortoli Neto (1980) afirma que as pequenas empresas são importantes e indispensáveis tanto nas economias desenvolvidas quanto nas economias em desenvolvimento. Deste modo, se dar a motivação desta pesquisa.

O fator principal de importância deste trabalho se dar pelo alinhamento da teoria com a prática, possibilitando uma aplicação daquilo estudado em sala de aula, atribuindo uma melhor visão e entendimento, vivenciando na prática uma análise estratégica de uma pequena empresa. Para o mundo da Administração, o presente trabalho visa contribuir abordando os aspectos que interligam as pequenas empresas ao planejamento estratégico, tal assunto, ainda pouco explorado dentro da Administração. Tendo como objetivo principal analisar o contexto estratégico da empresa Gráfica Mangabeira, com base nas ferramentas de planejamento estratégico, este trabalho tem o intuito de alertar o pequeno empresário sobre a importância e aplicabilidade do planejamento estratégico e assim contribuir com o desenvolvimento econômico e empresarial.

1.4. ESTRUTURA DO TEXTO

O texto está dividido em sete capítulos. Neste primeiro, nomeado introdução, foram desenvolvidos os seguintes tópicos da pesquisa: a caracterização do tema, a descrição dos objetivos e a justificativa da pesquisa ao abordar o tema. O capítulo dois, denominado metodologia da pesquisa, descreve a metodologia utilizada nesta pesquisa apresentando o tipo e as características da pesquisa e também a técnica de coleta e análise de dados.

O capítulo três, nomeado administração estratégica, apresenta os conceitos e relevância de uma administração estratégica dentro das organizações, proporcionando um melhor direcionamento na gestão e demonstrando as etapas necessárias para o desenvolvimento de uma administração estratégica.

O capítulo quatro, denominado pequenas empresas, expressa a importância das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico, a gestão presente em grande parte dessas empresas, assim como, os impactos tanto positivos quanto negativos da gestão em uma pequena empresa.

O capítulo cinco, titulado como planejamento estratégico nas pequenas empresas, apresenta os conceitos e a importância de um planejamento estratégico, assim como, as dificuldades presentes nas pequenas empresas para sua elaboração e as particularidades relacionadas à ferramenta.

O capítulo seis, nomeado análise de dados, apresenta a empresa de referência no estudo de caso desta pesquisa, abordando a caracterização da empresa, assim como, a direção estratégica e análise de mercado. Ainda neste capítulo, encontram-se as ferramentas utilizadas para análise estratégica.

O capítulo sete apresenta as principais considerações referentes ao desenvolvimento da pesquisa.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada por gerar conhecimentos para uma aplicação prática, tendo o intuito de solucionar problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2000). Apresenta abordagem qualitativa, não necessitando de instrumentos estatísticos e a coleta de dados adveio do próprio ambiente estudado, analisando os dados em busca do seu significado. A pesquisa se classifica como exploratória, visando gerar maior conhecimento sobre o problema, com o objetivo de torna-lo mais nítido ou idealizar cenários, a partir de entrevistas com pessoas que vivenciam a questão estudada.

No que diz respeito ao universo estudado, a pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso. Para Triviños (1987), o estudo de caso possibilita uma análise profunda do objeto em questão. Segundo Hartley (1994 *apud* ROESCH, 1999) o ponto forte dos estudos de casos está ligado na exploração dos processos sociais enquanto eles se comportam nas organizações, assim, possibilitando uma análise complexa das várias relações e situações que se incorporam nelas. Este estudo de caso abordou a empresa Gráfica Mangabeira, pequena empresa, localizada na cidade de João Pessoa, PB, no bairro de Mangabeira.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, guiado pelo modelo conceitual adotado, ou seja, pela análise estratégica para a elaboração do planejamento estratégico. A coleta de dados ocorreu no período de seis de janeiro até quinze de janeiro de 2018 e foram entrevistados o Ridael (Pai) e o Urley (filho), ambos responsáveis pela Administração da empresa. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), as técnicas de coleta de dados estão ligadas às especificações ou processos utilizados por uma ciência, por isso relacionam-se com a parte prática da coleta de dados. Segundo Gil (1999), a entrevista possibilita uma obtenção de informações relacionadas ao que as pessoas têm interesse, esperam e desejam, assim como suas razões para as respostas, possibilitando uma maior abrangência do assunto e uma leitura melhor das respostas. A entrevista semiestruturada nos viabiliza um roteiro, a fim de nos proporcionar informações relevantes para a pesquisa, conforme diz Triviños (1987), a entrevista semiestruturada possui como base levantamentos necessários e básicos que se

interligam com as teorias e questões relacionadas à pesquisa, podendo surgir novas hipóteses com o decorrer da entrevista.

Os dados serão tratados através da análise de conteúdo que segundo Triviños (1987) é um método que pode ser aplicado tanto em pesquisas qualitativas quanto em pesquisas quantitativas. Laville e Dione (1999) afirmam que a análise de conteúdo procura demonstrar a estrutura e os elementos do conteúdo, esclarecendo as características e os significados que divergem. A análise do conteúdo se dará pelo modelo aberto, onde as categorias se constroem no desenvolvimento da análise, como assim dizem Laville e Dione (1999). O desenvolvimento da análise do conteúdo será por meio da caracterização da empresa em pesquisa, realizando uma abordagem estratégica através da aplicação de duas ferramentas de análise estratégica, a análise SWOT e as cinco forças de Porter.

A análise SWOT, se caracteriza pela avaliação do ambiente interno e externo da empresa, avaliando os pontos fortes e os pontos fracos, ou seja, o ambiente interno e avaliando as oportunidades e ameaças interligadas a organização, sendo assim, avaliando o ambiente externo. Já as cinco forças de Porter, se baseia em uma análise voltada para o mercado ou setor em que a empresa atua, abordando em seu método cinco aspectos, que são: a rivalidade entre os concorrentes, ameaça de produtos/serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos concorrentes e o poder de barganha dos clientes.

3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

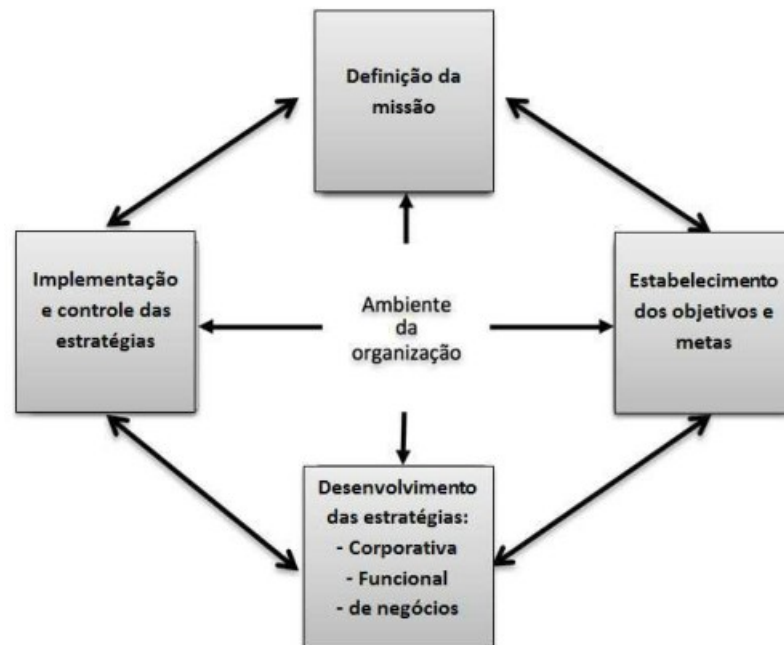
As organizações são criadas para se manterem forte no mercado competitivo, alcançando objetivos em um cenário totalmente dinâmico que conta com clientes cada vez mais exigentes, sendo assim, as empresas precisam desenvolver estratégias que possibilitem a geração de negócios, trabalhando seus recursos disponíveis para aproveitar as oportunidades e superar seus concorrentes. Müller (2003) retrata que a competitividade está interligada em atender de forma simultânea as necessidades do mercado, clientes, as necessidades internas da empresa e também os objetivos estratégicos, para que isso aconteça é essencial um gerenciamento envolvendo todos os níveis da empresa.

Segundo Chiavenato (1999), para que consiga alinhar seus recursos com os objetivos globais da empresa, ou seja, obter uma administração estratégica, as organizações desenvolvem seus negócios e suas operações de forma mais coerente e resistente através de estratégias. Segundo Vasconcelos Filho (1985), a administração estratégica se dar por meio da sinergia de um pensamento que contempla todo âmbito organizacional, incorporando todos os níveis dentro da empresa e se desprendendo de negócios afastados, deixando de pensar pequeno para pensar de forma estratégica. Desta forma, podemos destacar a importância de uma Administração Estratégica dentro da organização, realizando um melhor desenvolvimento empresarial e um melhor direcionamento no mercado, visto que a estratégia é uma interligação de atribuições com o intuito de avançar com o desenvolvimento de competências essenciais para obter vantagem competitiva, como afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

O processo de Administração Estratégica se define como um conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro passo dentro do processo é analisar seus ambientes externo e interno, para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais e assim desenvolver sua visão e missão e formular sua estratégia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 6).

O processo de administração estratégica de uma empresa está relacionado no desenvolvimento das seguintes etapas:

Figura 1: Desenvolvimento da administração estratégica



Fonte: Adaptação de Lussier, Reis e Ferreira (2010)

- Definir a missão da empresa
- Estabelecer Metas e objetivos
- Desenvolver Estratégias (corporativa, funcional e de negócios)
- Implementar e controlar as estratégias

Como demonstra a Figura 1, não existe uma sequência linear para as ações, fazendo parte de um ciclo de constante acompanhamento.

3.1. DEFINIR A MISSÃO DA EMPRESA

A missão irá demonstrar a identidade da empresa, enfatizando sua finalidade ou até mesmo a razão de ser da empresa. Segundo Peter Drucker (2011), os objetivos de uma empresa se tornam possíveis, claros e realistas quando se existe uma boa definição da razão de ser da organização, ou seja, a sua missão. Erguer uma empresa sem saber aonde quer chegar e sem saber qual a missão do negócio, é uma trava para o desenvolvimento da organização, como afirma Kotler (2005), com uma missão bem disseminada é possível desenvolver nos colaboradores um senso comum de importância, direção e realização, além de atuar

como um guia invisível para um trabalho independente, atingindo os potenciais da organização.

Segundo Drucker (2011), é através da missão que uma empresa poderá ser administrada objetivando um desempenho ótimo. Podemos concluir que a missão dentro da organização é um fator norteador para o seu gerenciamento estratégico, sendo a razão de ser da empresa e desta forma contribui para o engajamento corporativo, como diz Oliveira (1999), a missão é a finalidade da empresa, abordando o horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. De maneira geral, a missão da empresa se resume as expectativas que a organização se empenha em atingir.

3.2. ESTABELEECER METAS E OBJETIVOS

Os objetivos e as metas se relacionam com os resultados que a organização pretende alcançar, irão conduzir para a direção desejada, desenvolvendo e superando o mercado para conseguir um melhor desempenho organizacional. Segundo Drucker (1997), uma empresa que possui objetivos e metas traçadas e que busca se desenvolver para alcançar os resultados planejados, sabe qual é sua razão de ser e sabe aonde quer chegar, o que fazer e como fazer para atingir os objetivos.

3.3. DESENVOLVER ESTRATÉGIAS (CORPORATIVA, FUNCIONAL e DE NEGÓCIOS)

O desenvolvimento das estratégias permitirá que a organização trace seu caminho para garantir seus objetivos. Segundo Mintzberg (2000), apesar de não ter uma definição simples para estratégia em Administração, existem pontos que se interligam nas diversas explicações de autores na área estratégica, que são:

- Pode ser encontrada em diferentes níveis na organização;
- Aborda aspectos conceituais e de análise;
- Interferência na organização com um todo;
- Incide em questões de conteúdo e de processo

- Possui complexidade, devido a sua essência permanecer a mesma, apesar das mudanças constantes que ocorre dentro da organização;

Desta forma a estratégia atinge o todo de uma organização, utilizando os diversos recursos empresariais, técnicos, humanos e financeiros, que estão disponíveis para o gestor. Ao definir uma estratégia se deve observar o ambiente no qual a organização está inserida e analisar, a fim de seguir no caminho correto para o atingimento dos objetivos previamente definidos. Segundo Thompson Jr. (2000), pode-se encontrar as estratégias em diferentes níveis dentro das organizações, contudo, elas devem ser sincronizadas e coordenadas, para que aconteça o desenvolvimento como um todo, são elas:

Estratégia corporativa ocorre no nível mais alto da organização, atuando com estratégias de crescimento, reforçando ações para um desempenho coordenado entre os setores da organização, com uma visão mais estratégica voltada para a missão da empresa, como afirma Thompson Jr. (2000).

Estratégia de Negócios se resume em como a empresa irá se comportar em uma determinada linha de atuação diante a seus concorrentes e como irá competir para se diferenciar deles. Segundo Thompson Jr. (2000), a estratégia de negócios segue uma linha de diferenciação em busca de uma vantagem competitiva, decidindo onde a empresa possui mais oportunidades de atuação, desenvolvendo produtos e serviços que despertem o interesse do consumidor, destacando assim, a empresa de seus concorrentes.

Estratégias Funcionais possuem uma característica mais específica, atuando de forma fundamental dentro da organização, pois permite uma execução setorial. Realiza ações e abordagens mais diretas para cada área funcional ou departamento da empresa. Desta forma, deixando definida a responsabilidade de cada área, fator essencial para a efetivação e eficácia da estratégia geral. Segundo Antônio Ferreira (2012), a análise do ambiente externo e interno da empresa também ocorre nos níveis funcionais e desta forma, contribui com a avaliação em nível corporativo, determinando as falhas e oportunidades que se apresentam.

3.4. IMPLEMENTAR E CONTROLAR AS ESTRATÉGIAS

Identificar a melhor maneira de realizar o plano de ação se faz necessário para que tudo possa atingir um funcionamento completo com práticas concretas exigidas

para o alcance dos objetivos. Ao formular uma estratégia, a empresa está decidindo o que irá fazer, sendo assim, é necessário garantir o alcance e engajamento dos setores através da implementação e do controle estratégico. Segundo Antônio Ferreira (2012), uma implementação próspera das estratégias necessita de um suporte efetivo e eficiente em toda a organização. Constantemente é imprescindível um acompanhamento para as mudanças e adequações dos planos estratégicos, devido ao comportamento externo de fatores não previsíveis.

4. PEQUENAS EMPRESAS

Percebemos estudos e desenvolvimentos direcionados para grandes empresas ou até mesmo empresas multinacionais que chegam a dominar o cenário econômico mundial. Nos dias de hoje as pequenas empresas chamam a atenção na economia mundial e com isso vem surgindo uma nova abordagem a respeito da Administração, objetivando agora as pequenas empresas. Nesse sentido, Bortoli Neto (1980) afirma que as pequenas empresas são importantes e indispensáveis tanto nas economias desenvolvidas quanto nas economias em desenvolvimento.

As pesquisas em maior escala na área de administração de pequenas empresas tendem a contribuir para melhorar sua capacidade competitiva e seu desenvolvimento. Segundo Almeida (1994), o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para investir em profissionais especializados, excesso de atividades operacionais direcionadas aos proprietários da empresa, a centralização de poder são alguns dos fatores que contribuem de forma negativa uma gestão estratégica, deste modo, percebemos que as pequenas empresas possuem uma necessidade específica diferente das grandes empresas, sendo de extrema importância um enfoque diferenciado para sua gestão. Segundo Longenecker (1997), objetivando uma visão de estímulo de competição, de geração de empregos, com uma formulação inovadora e menos burocracia, as pequenas empresas contribuem para o desenvolvimento econômico.

Com o surgimento de novas tecnologias, mudanças no cenário econômico às pequenas empresas começaram o seu crescimento dentro das mais variadas áreas de atuação, com o desenvolvimento da internet, foi possível reduzir distâncias e diminuir custos, para assim começarem a conquistar parte do mercado de atuação. De acordo com dados do SEBRAE (2014), em 2011 as micro e pequenas empresas representaram 27% do PIB do Brasil e em 2014 cerca de 59% das empresas exportadoras no Brasil, sendo responsáveis ainda por 51% da remuneração dos empregados formais e representando para economia cerca de 98% dos estabelecimentos privados existentes no Brasil no ano de 2015, conforme podemos observar na figura abaixo. Com esses dados podemos afirmar o claro desenvolvimento econômico das pequenas empresas e destacar a importância das mesmas para nossa economia nacional.

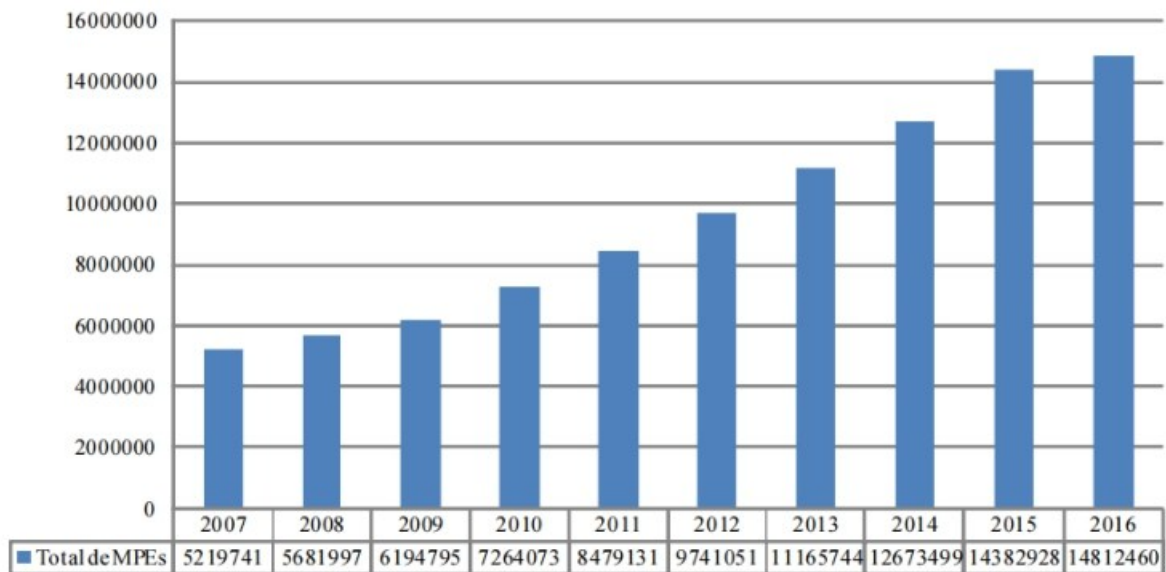
Figura 2: Estatística dos Pequenos Negócios.

PARTICIPAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO(A):	ANO	PARTICIPAÇÃO (%)	FONTE
PIB brasileiro	2011	27,0	SEBRAE/FGV
Número de empresas exportadoras	2014	59,4	FUNCEX
Valor das exportações	2014	0,82	FUNCEX
Massa de salários das empresas	2013	41,4	RAIS
Total de empregos com carteira	2014	51,2	RAIS
Total de empresas privadas	2015	98,2	SEBRAE
OUTROS DADOS SOBRE OS PEQUENOS NEGÓCIOS	ANO	TOTAL	FONTE
Quantidade de produtores rurais	2015	4,7 milhões	PNAD CONTÍNUA
Potenciais empresários com negócio	2015	11,6 milhões	PNAD CONTÍNUA
Empregados com carteira assinada	2014	19,8 milhões	RAIS
Remuneração média real nas MPE	2013	R\$ 1.485,00	RAIS
Massa de salário real dos empregados nas MPE	2013	R\$ 24,4 bilhões	RAIS
Número de empresas exportadoras	2013	10,9 mil	FUNCEX
Valor total das exportações (US\$ bi FOB)	2014	US\$ 2 bilhões	FUNCEX
Valor médio exportado (US\$ mil FOB)	2014	US\$ 179,4 mil	FUNCEX

Fonte: SEBRAE (2016)

A quantidade de pequenas empresas vem crescendo com o passar dos anos, atualmente são mais de quatorze milhões pequenos negócios no Brasil, esse número inclui as microempresas, empresas de pequeno porte e também o microempreendedor individual. Quando trazemos esse crescimento para nossa região, Paraíba, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE e noticiada pelo portal G1-Paraíba (2015), no ano de 2015 os pequenos negócios cresceram 13,5% na Paraíba, encerrando o ano de 2015 com 125.649 micro e pequenas empresas. Se olharmos a figura 3, podemos observar um enorme crescimento de 2007 até 2016, desenvolvendo quase o triplo de empresas, passando de cinco milhões para quatorze milhões.

Figura 3: Quantidade de Pequenos Negócios no Brasil no período de 2007 a 2016



. Fonte: Adaptado – Empresômetro (2016)

Logo abaixo, indentifica-se a maior concentração de atuação dos pequenos negócios na área de serviços e comércio, duas áreas que estão sempre em constante transformação, necessitando um forte acompanhamento de gestão. A área de serviços concentra cerca de 46% e o comércio cerca de 43% das micro e pequenas empresas.

Figura 4: Micro e Pequenas Empresas por setor.



Fonte: Empresômetro (2016)

E esse acompanhamento de gestão é que muitas vezes deixa a desejar. Segundo o Sebrae de cada cem micro e pequenas empresas abertas no Brasil, após dois anos, setenta e três continuam ativas, possuindo uma taxa de sobrevivência de 73,1%, são empresas que nasceram em 2006 e estão pelo menos com dois anos completos de atividades e se olharmos para 2005 a taxa já diminui um pouco, caindo para 71,9% de sobrevivência. Em 2010, o Brasil apresentava um índice de

58% de fechamento de empresas antes completar cinco anos de existência, os empreendedores alegam a falta de clientes, capital, concorrência e entre outros como fatores do fechamento, porém, além desses fatores apontados, segundo o Sebrae, a falta de planejamento, análise de custos e uma relação com o marketing, influenciam neste processo de fechamento da empresa.

Com os dados acima apresentados, é nítido a importância das micro e pequenas empresas para o mercado, para geração de emprego e também para o desenvolvimento econômico e social de qualquer região. Também fica claro o despreparo na gestão dessas empresas, que possuem uma particularidade ímpar em sua organização e que muitas acabam fechando por falta de preparação. Desta forma, enfatiza-se a importância de um planejamento dentro de qualquer empresa e esse planejamento se insere de uma forma completa, ou seja, um planejamento de criação, de iniciação, de acompanhamento, de marketing, de vendas, enfim, um planejamento de gestão completo.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento estratégico adota uma abordagem de análise do ambiente externo e interno, realizando uma melhor reflexão do desempenho da empresa nas duas esferas, auxiliando no direcionamento de recursos e ações para atingir os objetivos organizacionais. Segundo Bortoli Neto (1997), a cada 100 problemas que uma pequena empresa pode apresentar, 80 estão interligadas a estratégia e 20 se interligam a falta de recursos. Deste modo, é notável a importância de um planejamento estratégico independente do porte da empresa.

Sendo uma ferramenta administrativa, o planejamento estratégico auxilia a operacionalização estratégica de uma empresa, contudo, se faz necessário uma avaliação completa das características pertinentes à organização para que assim seja possível obter sucesso com o planejamento. De acordo com Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Desta forma, o autor sugere que o planejamento estratégico se torne uma técnica comum para minimizar os problemas de decisões. Segundo Golde (1986), existem três etapas dentro do processo de planejamento de uma pequena empresa, que são: primeiro, avaliar características básicas da empresa; segundo, analisar o impacto das características no planejamento e terceiro, estudar métodos para eliminar ou pelo menos amenizar estes impactos. Com isso, pode-se reforçar o que foi expresso acima, onde o planejamento estratégico adotará uma reflexão macro da empresa para assim adequar às estratégias de acordo com as características identificadas.

Segundo Golde (1986), as particularidades comportamentais se relacionam com o pequeno empresário de uma forma pessoal que reflete seus valores, ambições, ideologias e sua visão de negócios. Nesse sentido, Almeida (1994) e Golde (1986) afirmam que identificará a possível falta de habilidade na gestão do tempo, sua improvisação em relação as diversas ações que precisam ser seguidas no dia a dia, o desconhecimento da ferramenta de planejamento estratégico, um possível perfil conservador predominante em sua gestão, assim como, poderá identificar uma possível centralização de poder.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), o tempo que os pequenos empresários possuem dentro de suas empresas é totalmente direcionado para as tarefas do dia-a-dia, não se dedicando ao planejamento da organização, porém, o planejamento dentro de uma organização é imprescindível, como diz Terence (2001), é essencial o planejamento estratégico para as pequenas empresas, pois precisam se tornar competitivas para ganhar mercado e é o setor que mais possui problemas relacionados a questões estratégicas. Considera-se o planejamento estratégico como uma forte ferramenta de desenvolvimento de qualquer empresa e com as pequenas empresas não é diferente.

De acordo com Golde (1986), os aspectos internos derivados da organização de uma pequena empresa estão diretamente interligados as particularidades estruturais, ou seja, uma administração não profissional, a falta de comprometimento dos funcionários, de recursos e pessoal qualificado, uma relação informal e conseqüentemente a falta de planejamento são fatores das particularidades estruturais de uma pequena empresa. De acordo com Nakamura e Escrivão Filho (1998), a informalidade pode causar dificuldade na comunicação interna e assim prejudicar o entendimento e o atingimento das metas e objetivos relacionados a estratégia da empresa. Em grande parte dos casos, o pequeno empresário centraliza o poder e acaba não passando as estratégias da empresa.

Quando existe o planejamento estratégico na pequena empresa ele é informal, pois nada é escrito e se tem pouco ou absolutamente nada compartilhado de objetivos e metas com os demais que fazem parte da organização, assim, afirmam Robbins e Coulter (1988). Reforçando o planejamento estratégico nas pequenas empresas, Drucker (1981) afirma que uma gestão em uma pequena empresa deve aplicar o planejamento e uma constante revisão do mesmo, focalizando nas necessidades da empresa para o futuro e deixando claro o objetivo das principais áreas envolvidas, realizando avaliações dos resultados e do desempenho individual.

De acordo com Gimenez (1998), as particularidades contextuais estão interligadas ao ambiente externo da pequena empresa e impactam no processo estratégico, contudo, são fatores que não podem ser controlados pelo pequeno empresário. São eles: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de projetos ligados ao treinamento gerencial e falta de acessibilidade a financiamentos de novos projetos. Com esses fatores, a gestão de

uma pequena empresa acaba sendo atraída pelo caixa positivo no final do mês, não se preocupando com nenhum dos fatores acima citados. Almeida (1994) declara que a falta de planejamento estratégico em uma pequena empresa pode ser percebida pela má utilização dos recursos financeiros, pela ausência de uma análise futura do mercado e de como se comportar dentro do mercado que atua.

Segundo Buchelle (1980), o planejamento possibilita verdadeiras vantagens tanto para as grandes empresas quanto para as pequenas empresas, ajudando o seu desenvolvimento, agilizando o processo de mudanças, ações mais eficientes e eficazes, possibilitando ao dirigente certo controle sobre sua situação futura. O autor ainda alerta sobre as pequenas empresas não poderem desperdiçar esforços no mercado em que atua contra seus concorrentes de maior porte, por isso, a importância de um planejamento estratégico para melhor avaliar seus movimentos e ações. Sendo assim, o planejamento estratégico proporciona uma maior concentração para os fatores essenciais para o sucesso e destaca as prioridades em uma gestão empresarial.

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que existem algumas razões para o fracasso de um planejamento estratégico dentro de uma pequena empresa, que são elas: falta de uma visão de longo prazo, incapacidade de definir metas e objetivos claros, acreditar que sabe tudo que os clientes desejam (posição equivocada), subestimação da concorrência, planejamento financeiro inadequado, procedimentos e sistemas ineficazes, resistência à mudança e a não comunicação do plano estratégico para os demais membros da empresa. Para obter uma neutralização dessas razões, os autores sugerem elementos essenciais para o planejamento estratégico, são eles: participação de todos na elaboração dos planos (proprietários, gerentes e supervisores), obtenção de informação sobre os clientes, identificação e análise dos concorrentes, elencar os pontos fortes e fracos da empresa em relação as oportunidades e ameaças, determinar os fatores necessários ao sucesso, relacionar ações que agreguem valor para o cliente, obter um bom planejamento financeiro e diversificar cenários para o futuro da empresa.

Conforme revisão bibliográfica é possível identificar que o planejamento estratégico pode ser uma ótima ferramenta de auxílio no desenvolvimento de uma pequena empresa. A formulação de estratégias pode proporcionar melhores resultados, aumentando a competitividade da empresa em relação aos seus

concorrentes. Tiffany e Peterson (1998) confirmam tal contribuição afirmando que os planos estratégicos dentro de uma pequena empresa proporcionam um desenvolvimento de 50% superior a aquelas que não utilizam nenhum planejamento.

6. ANÁLISE DE DADOS

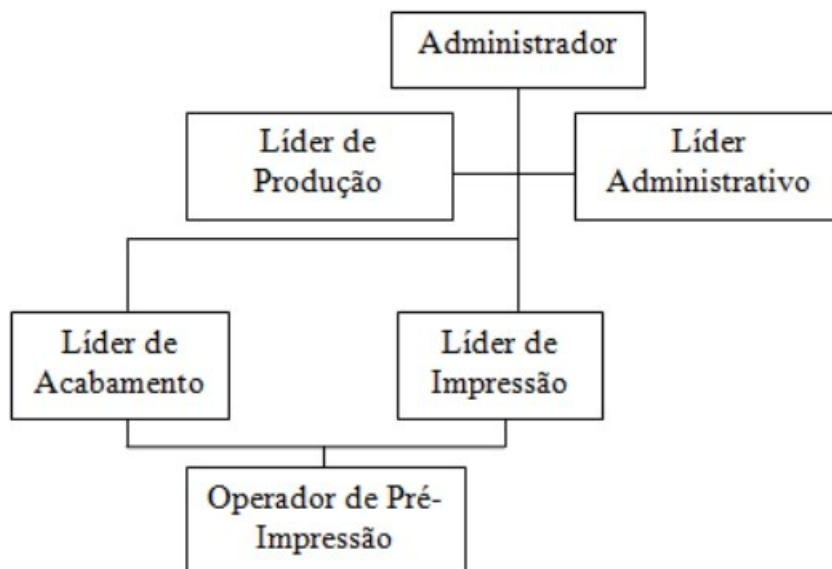
A análise de dados partirá da coleta de dados através de entrevista semiestruturada, abordando aspectos que caracterizem a organização objeto de estudo, a fim de possibilitar um diagnóstico e uma análise estratégica.

6.1. CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA – GRÁFICA MANGABEIRA

A Gráfica e Editora Mangabeira LTDA, localizada na cidade de João Pessoa/PB, no bairro de Mangabeira, é uma empresa de pequeno porte, com características de uma gestão familiar. Atuando no mercado desde o ano de 1989, inicialmente a empresa foi gerenciada por dois irmãos e após o ano de 2008 o vínculo entre os irmãos se rompeu na empresa e, a partir deste momento, o ingresso dos filhos do único proprietário da gráfica tornou-se uma forma de auxílio na administração da Gráfica.

A empresa tem como Administradores o Ridael (Pai) e o Urley (filho). Os filhos entraram com ideais e mudanças para a Gráfica com o objetivo de conquistar o mercado por meio da melhoria da qualidade, tornando essa busca um ponto forte para o diferencial competitivo da empresa. Tal iniciativa conduziu a Gráfica a se tornar uma das principais na cidade. A Gráfica possui a seu favor uma boa localização no bairro mais populoso da cidade de João Pessoa. A organização estrutural da gráfica se resume a uma ajuda mútua que independe do setor, apesar de tentar colocar responsáveis por área, acaba no dia a dia, cada um fazendo um pouco de cada operação. Na figura 5 apresenta-se o organograma da empresa:

Figura 5: Organograma da empresa Gráfica Mangabeira.



Fonte: Própria (2018).

O organograma acima contradiz a realidade encontrada na empresa e do que é vivenciado no dia a dia. O Líder de Produção e o Líder Administrativo acabam participando das outras áreas que poderiam ser delegadas a somente um responsável, o que pode ocasionar falhas na comunicação da produção. A Gráfica Mangabeira conta com oito funcionários, que se dividem nas principais áreas destacadas acima, apenas um dos funcionários não é da família sendo responsável pela área de Operação de Pré-Impressão.

Como principais produtos da empresa estão a prestação de serviços em impressões gráficas, carimbos e impressões digitais. A qualidade dos produtos/serviços é o fator chave da empresa para se destacar em meio à concorrência. Com isso, a empresa visa obter vantagens com os clientes, que são cada vez mais exigentes. O mercado das gráficas vem atuando em diversas vertentes, saindo do tradicional panfleto e abordando até mesmo o ramo de casamentos com convites e serviços personalizados, atendendo não somente empresas, mas também ao consumidor final.

A Gráfica Mangabeira localizada no bairro mais populoso da cidade de João Pessoa, também conta com a localização em uma área de referência no comércio local, como já dito mais acima, possui cerca de três concorrentes nas proximidades, entretanto, em diferentes localidades do bairro, isso possibilita uma abrangência

maior da clientela. Apesar da boa localização, a empresa não está situada nas ruas principais do bairro, dificultando a visibilidade e um pouco do acesso aos clientes. Contudo, a área possibilita um leque bom de exploração e oportunidades comerciais.

Finanças e produção são as duas áreas presentes na empresa. A área de produção, principal área, possui tecnologias inerentes ao ramo dos negócios, porém, não possui nada de diferente ou algo que possibilite uma vantagem contra os concorrentes, apenas são tecnologias necessárias para apoiar a produção. Atualmente a empresa possui duas impressoras HP 8600, adquiridas há dois anos, que proporcionam maior agilidade com as impressões, possui também impressoras planas, guilhotina, picotadora e uma impressora digital.

Com uma capacidade de produção de 50 mil tiragens, a empresa produz diariamente 10 mil tiragens, ou seja, a empresa vem operando com 20% da sua capacidade produtiva. A forma de atuação da empresa no mercado reflete diretamente na produção, visto que a mesma produz de acordo com a demanda gerada por cliente, não existindo prospecção de clientes por parte da Gráfica Mangabeira, o que torna um ponto fraco da empresa.

6.1.1. DIREÇÃO ESTRATÉGICA E ANÁLISE DE MERCADO

A Gráfica Mangabeira não tem definido a missão, a visão e nem os valores que a norteiam. Com base nas informações coletadas, segue abaixo propostas de definições para missão, visão e valores da empresa Gráfica e Editora Mangabeira LTDA:

Missão – Desenvolver serviços gráficos de qualidade com preços competitivos, transformando ideias em impressões reais para atender as expectativas dos nossos clientes.

Visão – Ser a principal opção de Gráfica no bairro de Mangabeira.

Valores – Comprometimento, Qualidade, Eficiência, Respeito e Determinação.

As propostas acima tiveram como base a ambição do filho do proprietário em desenvolver a gráfica, desse modo colocou-se como principal objetivo se tornar a principal opção na sua localidade para, depois, seguir com novos objetivos. Também foram observados os pontos fortes e essenciais que a empresa e seus líderes levam para o dia a dia da empresa, realizando propostas que se familiarizem com a empresa.

6.1.1.1. SETOR EM QUE A EMPRESA ATUA

Analisando o setor onde a empresa atua, é possível verificar algumas diversificações nas atividades atribuídas às gráficas, as impressões promocionais, a comunicação visual, embalagens e até mesmo o ramo de casamento e utensílios personalizados estão fazendo parte dos produtos e serviços relacionados ao mercado. Atualmente são mais de três mil e trezentas gráficas, empregando mais de vinte mil pessoas somente no Nordeste, segundo dados do site da Associação Brasileira de Indústria Gráfica (2017). Segundo pesquisa feita pelo SEBRAE (2008) em parceria com a Associação Brasileira de Indústria Gráfica, o faturamento bruto do setor é cerca de 23 bilhões e os produtos e serviços que mais colaboram com esses resultados estão relacionados à impressão de jornais, livros, revistas e também os impressos promocionais e comerciais, cada um representando cerca de 30% deste faturamento.

Ainda de acordo com a pesquisa, o nível de concorrência é bastante alto, devido principalmente à facilidade de entrada de novas empresas no mercado e as diversificações dos produtos e serviços. Quando abordamos o assunto de marketing interligado ao dia a dia de uma gráfica encontramos o desinteresse de forma igualitária, em conformidade com a mesma pesquisa citada acima, cerca de 45% dos empresários entrevistados afirmaram que não fazem nenhum tipo de investimento na área e aqueles que fazem algo, realiza de uma maneira mínima e não sistêmica. A pesquisa do SEBRAE (2008), ainda expõe dados da Relação Anual de Informações Sociais, retratando que mais de 80% das Gráficas existente no Brasil são micro e pequenas empresas, o que também explica o não investimento na área de marketing. Apesar disso o mercado relacionado às gráficas, pode ser

explorado em busca de novas oportunidades. Levando a abordagem do setor de forma micro para a localização atual da Gráfica Mangabeira, é possível identificar oportunidades para a mesma se tornar referência no mercado local inicialmente, visto que, o bairro onde se encontra é um dos principais pontos comerciais da cidade.

6.1.1.2. CLIENTELA DA EMPRESA

Partindo para a abordagem sobre sua clientela, atualmente a maioria dos clientes da Gráfica Mangabeira são outras empresas e uma pequena parte são os clientes individuais pessoa física. Normalmente, as empresas procuram gráficas de sua confiança e que possuem um bom relacionamento. Segundo o proprietário, são esses fatores que o diferenciam da concorrência para seus clientes. No período de eleições, as demandas aumentam mais e acaba existindo muito pedido de pessoa física interligada a impressos e comunicação visual relacionado às campanhas eleitorais. Segundo o proprietário, o atendimento da gráfica transmite para o cliente a confiança de um produto que possa até mesmo superar as expectativas dele, com isso, o fator principal entre a empresa e o cliente está relacionado à qualidade.

Dentro deste modelo de atendimento diferenciado ao cliente, que possibilita a criação de maior vínculo, a empresa disponibiliza de um assessoramento sobre o pedido do cliente, ajudando na escolha do que realmente pode atender as suas expectativas. De forma geral, a gráfica possui clientes que são interessados na divulgação da sua marca e dos seus produtos/serviços, supermercados e lojas se destacam em seus pedidos, empreendimentos localizados nas proximidades e/ou no bairro onde se encontra a Gráfica Mangabeira. Os clientes buscam normalmente a qualidade e a confiança da entrega certa, no prazo certo e com a qualidade esperada.

6.1.1.3. CONCORRENTES DA EMPRESA

Examinando sua concorrência, podemos perceber três principais concorrentes que atuam na mesma área, porém, em diferentes proximidades, possuem uma

estrutura menor, uma qualidade inferior, entretanto, apresentam preços mais baixos o que atraem alguns clientes e uma localização nas principais ruas do bairro, facilitando a identificação e o acesso do cliente, o que também proporciona uma maior visibilidade. Esses concorrentes são considerados do tipo copiadora que fazem alguns serviços relacionados às gráficas, atraindo pelo preço baixo o cliente, essas empresas concorrentes agarram os serviços que geralmente iriam para uma Gráfica, realiza a formalização do pedido do cliente, contudo, a maioria terceiriza o serviço da impressão e assim consegue baratear o produto/serviço. Com isso, apresentam um custo menor se comparado a Gráfica Mangabeira, proporcionado à cobrança de preços baixos, apesar de que a qualidade também é inferior, o que também acontece quando elas não terceirizam e elas mesmas fazem tudo, o final é um produto com qualidade inferior. Diferente dos seus concorrentes o que mais se preza na Gráfica Mangabeira é a qualidade de seus produtos e serviços, a fim de, atender as expectativas do cliente e também proporcionar melhores soluções.

6.1.1.4. FORNECEDORES DA EMPRESA

Observando seus fornecedores, a empresa em pesquisa busca se relacionar com seus fornecedores através da qualidade para assim, no final do ciclo de produção, obter um produto de qualidade superior aos seus concorrentes. Sendo o fator chave o fornecimento de matérias primas de qualidade, seu principal fornecedor é de Recife, demorando três dias para chegar os materiais na gráfica, deste modo, podemos perceber a necessidade de uma organização de recursos e materiais para não existir espera ou gastos extras por causa do tempo de entrega do seu principal fornecedor. Na região em que está, a gráfica é a única a receber por essa empresa de Recife. O segundo fornecedor é daqui mesmo de João Pessoa e está direcionado ao condensador de chapas. Por causa do tempo do fornecedor de Recife, o proprietário acaba comprando em João Pessoa em alguns casos para não atrasar o pedido, principalmente no caso de pedido de ultima hora, visto que, o fornecedor de recife é responsável pela tinta e os papéis para impressão.

6.1.1.5 VANTAGEM COMPETITIVA DA EMPRESA

A vantagem competitiva da gráfica está relacionada ao tema de qualidade. A empresa busca superar as expectativas do cliente, atribuindo a qualidade em todos os processos que envolver o cliente, seja no atendimento inicial, na formulação da arte, cumprindo o prazo de entrega ou no produto/serviço finalizado, a qualidade tem que estar presente, se tornando uma estratégia de diferenciação da empresa em meio à concorrência. Outra vantagem competitiva, porém, ainda pouco utilizada pela Gráfica Mangabeira, é a sua capacidade de produção que supera seus concorrentes locais e que proporciona uma maior agilidade na entrega e que também quando começar a trabalhar melhor seu portfólio possibilitará um alcance maior da parcela do mercado local, sendo capaz de receber mais pedidos que seus concorrentes e produzir no tempo desejado pelo cliente.

6.1.2. ANÁLISE SWOT

A aplicação desta ferramenta teve como base apostila do SEBRAE e o roteiro de prática de planejamento da Professora Emmanuelle Arnaud do IFPB.

Quadro 1: Análise SWOT.

<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos e Serviços de Qualidade. • Alta Capacidade produtiva. • Cumprimento do prazo de entrega. • Atendimento personalizado. • Assessoramento na formulação do produto/serviço para o cliente. 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização da empresa não é nas principais ruas do bairro. • Poucos funcionários. • Utilização de cerca de 20% da sua capacidade produtiva. • Falta de um melhor estudo para definir seu público alvo. • Falta de divulgação da sua própria marca.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está localizada em um dos principais pontos comerciais da cidade. • Conquista de novos clientes (empreendimentos novos na região, 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes com melhor visibilidade e acessibilidade devido a sua localização. • Aumento de lojas virtuais no ramo,

<p>oportunidade de parceria)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande número de circulação nas principais ruas do bairro. • Surgimento de novos produtos agregados à área. 	<p>captando clientes pelas redes sociais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do número de copiadoras que terceirizam os serviços relacionados à gráfica.
---	---

Fonte: Própria (2018).

Uma vez avaliados os pontos que sejam relevantes para a análise da organização, partimos para a análise da inter-relação das forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças que integram a organização. Realizando inter-relação entre os pontos é possível construir estratégias a fim de realizar o maior aproveitamento dos levantamentos obtidos.

- Eliminar: O ponto fraco “localização da empresa não é nas principais ruas do bairro” potencializa a ameaça “concorrentes com melhor visibilidade e acessibilidade”, pois os concorrentes estão nas principais ruas ou em ruas de acesso de grande circulação.
- Capitalizar: A força “alta Capacidade produtiva” aviva uma oportunidade de “Conquista de novos clientes (empreendimentos novos)”, deste modo é possível captar uma maior parcela do mercado e objetivar uma conquista de novos clientes.
- Melhorar: A fraqueza “falta de divulgação da sua própria marca” atrapalha a oportunidade “grande número de circulação nas principais ruas do bairro”, além de não está localizada nas principais ruas, a empresa em questão não divulga sua própria marca, não aproveitando a alta movimentação diária que existe no bairro.
- Monitorar: O ponto forte “cumprimento do prazo de entrega” atrapalha a ameaça “aumento do número de copiadoras que terceirizam os serviços relacionados à gráfica”, pois com essa terceirização as copiadoras ficam reféns do prazo de terceiros diferente da Gráfica Mangabeira que controla sua própria produção, com isso pode atender a necessidade do cliente mais rápida e ainda com uma qualidade superior.

6.1.3. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

A aplicação desta ferramenta teve como base apostila do SEBRAE.

Figura 6: As cinco forças de Porter.



Fonte: Marques (2016)

- Rivalidade entre os concorrentes: Os principais concorrentes da Gráfica Mangabeira são copiadoras que se instalam nas principais ruas do bairro, estão melhores localizados, atraindo clientes através de preços mais baixos, utilizando muitas vezes serviços terceirizados para concretizar a entrega do produto final. Não existem competitividades entre si, as empresas não focam na firmação de suas marcas e nem em ações de marketing que visa a conquista de novos clientes, simplesmente se instalam a fim de atender as necessidades do cliente.
- Ameaça de produtos/serviços substitutos: Com o avanço da tecnologia, a internet, as redes sociais e os programas de personalização se tornaram mais acessíveis e disponíveis de forma gratuita, dispensando em alguns casos o assessoramento de um design para os clientes. A

própria internet e as redes sociais veem se tornando um mecanismo de divulgação e propaganda para diversas empresas, independentemente do segmento, impactando em um dos principais produtos do ramo gráfico, os impressos promocionais.

- Poder de barganha dos fornecedores: O principal fornecedor da empresa está localizado na cidade de Recife, tendo um prazo de entrega de três dias, sendo responsável pelo fornecimento dos papéis e das tintas. Na região, a Gráfica Mangabeira é a única a receber matéria prima deste fornecedor, contudo, de vez em quando, a Gráfica Mangabeira precisa comprar material de emergência para cumprir a entrega do produto ao cliente e tem que se dispor a adquirir de outros fornecedores com preços mais caro. O seu segundo fornecedor está localizado no município de João Pessoa, sendo responsável pelos condensadores das chapas.
- Ameaça de novos concorrentes: Algumas empresas surgem no mercado explorando serviços/produtos de pouca atuação das gráficas. Um exemplo local é a empresa Presentes Especiais, referência em personalização, que atua com produtos destinados a casamento, datas comemorativas, formatura, confraternização, brindes empresariais e festas em geral, disponibilizando uma forte atuação digital nas redes sociais, assim como a Studio Gráfico, empresa também local que é referência na área de convites para festas, principalmente na área de casamento. Deste modo, observamos as brechas existentes no ramo gráfico, atraindo empreendedores para esse mercado. Por estar em um bairro grande e também ser considerado um dos principais pontos comerciais da cidade, chama a atenção de novos empreendimentos e as pequenas gráficas, denominadas copiadoras, acabam se tornando uma alternativa para os clientes.
- Poder de barganha dos clientes: Os clientes atualmente possuem muitas alternativas no ramo gráfico, adquirindo certo poder de escolha e pesquisa. A internet, as redes sociais, a procura por preço mais baixo e/ou a procura por um atendimento mais rápido, são fatores que podem contribuir para que o cliente deixe de escolher empresa A para escolher

empresa B. Atualmente na região os clientes possuem quatro empresas à sua escolha, porém, uma única gráfica com boa capacidade produtiva.

De acordo com os pontos desenvolvidos acima, podemos evidenciar a importância de um posicionamento estratégico da Gráfica Mangabeira. Deste modo, a empresa em questão precisa planejar ações estratégicas que lhe possibilitem um melhor posicionamento no mercado. Em primeiro lugar, podemos destacar a inibição da principal vantagem competitiva de seus concorrentes que é estarem melhores localizados e a criação de mecanismos que proporcionem uma firmação da marca na região.

Em segundo lugar, a diversificação dos seus produtos pode ser uma alternativa para tirar a dependência dos impressos promocionais e os impactos de uma possível diminuição/substituição desse produto, assim como, a busca por novos clientes que ainda precisa dos impressos promocionais em sua atuação pode também disseminar a sua clientela e ao mesmo diminuir os impactos, um bom exemplo são os supermercados.

Em terceiro lugar, buscar mais opções entre fornecedores do setor pode diminuir surpresas com atrasos e facilitar em caso de emergências de apoio à produção, assim como, pode proporcionar uma diminuição no custo sem perder a qualidade e também um melhor atendimento da demanda, diminuindo o prazo de entrega. Além desses apontamentos, possibilita a empresa a não criar dependência de fornecimento.

Em quarto, criar pontos de atendimentos nas principais ruas do bairro pode evitar o aparecimento de novos concorrentes no mercado, como copiadoras, que muitas vezes são escolhidas por serem mais acessíveis. Esses pontos de atendimento podem proporcionar um maior atendimento dos clientes, firmação da marca e dificultar o surgimento de novos entrantes no mercado local. Além disso, uma melhor divulgação da empresa e de seus produtos/serviços pode evitar a procura por outras empresas, assim como, evitar a entrada de empresas atuantes em um só produto e lhe tornar referência na região quando se pensar nos produtos/serviços.

Em quinto lugar, tornar perceptível para o cliente a qualidade dos produtos/serviços, bem como, demonstrar a devida importância para o atingimento

das expectativas do mesmo. Transforma-se na primeira opção local no que se refere a todo produto/serviço gráfico da região, pode diminuir a procura pelas outras empresas, pois o cliente estará na certeza que no final irá obter aquilo que deseja.

Com uma estratégia de diferenciação por meio da qualidade, a Gráfica Mangabeira, tem um grande desafio na obtenção de um melhor posicionamento estratégico no mercado. Um posicionamento mais agressivo diante seus concorrentes, pode lhe proporcionar certos avanços e uma maior conquista de mercado, como algumas ações foram sugeridas mais acima. Todos os apontamentos precisam de um levantamento mais minucioso e um plano de ação viável para a organização.

6.2. PROPOSIÇÕES DE OBJETIVOS E METAS

Após a aplicação das ferramentas estratégicas, SWOT e as cinco forças de Porter, seguimos a análise estratégica da Gráfica Mangabeira, propondo os seguintes objetivos e metas, a fim de proporcionar um melhor desenvolvimento dentro do mercado de atuação.

➤ Objetivo: Melhorar a divulgação da marca.

➤ Metas:

- Melhorar a divulgação dos produtos/serviços nas redes sociais (prazo de até 60 dias).
- Atrair mais seguidores para as suas redes sociais (prazo de até 60 dias).
- Implantar placas nas principais esquinas do bairro com a marca da empresa (prazo de até 45 dias).

➤ Objetivo: Analisar aliança com as copadoras, a fim de se tornar opção na terceirização feita por elas.

➤ Metas:

- Elencar os preços que outras gráficas praticam com a terceirização (prazo de até 30 dias).

- Avaliar a implementação do serviço (prazo de até 45 dias).
- Construir proposta de terceirização junto às copiadoras (prazo de até 30 dias).
- Realizar reunião com as copiadoras (prazo de até 60 dias).

➤ Objetivo: Capitalizar clientes potenciais na região.

➤ Metas:

- Levantar os principais empreendimentos da região (prazo de até 15 dias)
- Executar abordagem de oferta dos produtos/serviços da gráfica (prazo de até 90 dias)
- Divulgar todos os produtos/serviços pertencentes ao portfólio da empresa (prazo de 30 dias).

➤ Objetivo: Melhorar o aproveitamento da capacidade produtiva.

➤ Metas:

- Realizar manutenção das principais máquinas (prazo de até 30 dias)
- Contratação de pessoal para a produção (prazo de até 45 dias).
- Treinamento do setor de produção (prazo de até 30 dias).

➤ Objetivo: Estudar a viabilidade da diversificação dos produtos/serviços.

➤ Metas

- Elencar as variedades dos produtos/serviços destinados às gráficas (prazo de até 15 dias).
- Avaliar os custos de produção de todos os produtos/serviços (prazo de até 30 dias).
- Analisar os possíveis lucros que podem ser obtidos com a produção de todos os produtos/serviços (prazo de até 30 dias).
- Desenvolver projeções comerciais de vendas dos produtos/serviços (prazo de até 30 dias).

Como foi abordado no capítulo 5 sobre o planejamento estratégico nas pequenas empresas, retratando que segundo Drucker (1981), uma gestão em uma pequena empresa deve aplicar o planejamento e uma constante revisão do mesmo, focalizando nas necessidades da empresa para o futuro e deixando claro o objetivo das principais áreas envolvidas, realizando avaliações dos resultados e do desempenho individual.

Deste modo, com os objetivos e metas traçados, a empresa deverá elaborar um plano de ação para cada meta, sendo necessário implementar e monitorar de forma contínua, estabelecendo indicadores de desempenho, para, assim, atingir os objetivos em busca do seu desenvolvimento dentro do mercado gráfico do bairro de Mangabeira, no município de João Pessoa – PB.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conformidade com os capítulos anteriores, as pequenas empresas impactam diretamente o desenvolvimento econômico no Brasil e proporciona a geração de emprego e renda na sociedade. O desenvolvimento das micro e pequenas empresas são um dos índices que mais cresce no Brasil, com isso, a competição entre esse setor é inevitável, necessitando de uma melhor gestão para permanecer ativamente no mercado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita uma análise estrutural, organizacional, comercial e ambiental da empresa interligando diversos pontos que visem contribuir para o desenvolvimento empresarial dentro do mercado de atuação. A utilização desta ferramenta proporciona uma análise estratégica da empresa, despertando em sua gestão o autoconhecimento e o conhecimento da sua área de atuação, do mesmo modo que, desenvolvem uma visão estratégica para possíveis mudanças no mercado e geração de vantagens competitivas.

Contudo, o planejamento estratégico, por si só, não pode ser considerado como uma ferramenta que irá possibilitar a melhor estratégia para empresa, o melhor aproveitamento de seus recursos e o melhor desenvolvimento dos seus pontos fortes, é necessária uma constante utilização de diversas ferramentas administrativas, entretanto, o planejamento estratégico irá com certeza auxiliar na identificação e na operacionalização estratégica, criando um caminho a seguir com uma abordagem em todos os níveis da organização.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de analisar o contexto estratégico da empresa Gráfica Mangabeira, com base nas ferramentas de planejamento estratégico, demonstrando a importância da utilização da ferramenta e sua aplicabilidade para o desenvolvimento das pequenas organizações. Deste modo, foi possível um embasamento teórico com ênfase na administração de modo geral e nas realidades das micro e pequenas empresas. Após a revisão bibliográfica, a

pesquisa se direcionou ao estudo de caso de uma pequena empresa, Gráfica Mangabeira, realizando a caracterização da empresa, tal como, retratando uma abordagem do setor e do seu ambiente interno e externo.

Em entrevista inicial na Gráfica Mangabeira, ficou presumido a inexistência de um planejamento estratégico dentro da empresa e após aplicação de ferramentas estratégicas, ficou clara a ausência do planejamento nas ações da empresa, onde toda gestão é baseada pelo conhecimento empírico e algumas vezes intuitivo. A Gráfica Mangabeira é um exemplo típico de uma pequena empresa, modelo familiar, passado de geração para geração, com uma estrutura de empregados bem simples, comunicação informal e um dia a dia focado na operação da empresa, deixando de lado, a formulação de estratégias.

Durante a pesquisa observamos que existe uma forte concentração de decisão em cima dos administradores, Ridael (pai) e Urley (filho), ao mesmo tempo em que estão na parte de execução também dos processos, com isso, a administração se deixa levar pelo dia a dia empresarial, deixando de lado as diretrizes básicas de uma gestão, que é planejar, organizar, direcionar e controlar. Por outro lado, foi possível notar a preocupação pela qualidade e entrega do produto/serviço a todo tempo, tanto no início com o atendimento e entendimento daquilo que o cliente deseja quanto no final entregando o esperado pelo cliente, tentando proporcionar a melhor experiência para o cliente.

A análise estratégica do estudo de caso proporcionou novas visões para o desenvolvimento da organização, assim como, identificou lacunas e deficiência inerente à gestão da pequena empresa. A aplicação tanto da ferramenta SWOT quanto as cinco forças de Porter, reconhecem pontos de melhoramento em comum e pontos a serem melhores explorados pela Gráfica Mangabeira. Com isto, houve a formulação de objetivos e metas com o objetivo de desenvolver a gráfica de forma estratégica, evoluindo e aprimorando as suas vantagens competitivas.

O trabalho teve seus objetivos atingidos de forma adequada, pois os objetivos propostos na elaboração do projeto de pesquisa conseguiram ser abordados e desenvolvidos. O trabalho demonstrou uma análise do planejamento em uma pequena empresa proporcionando um melhor entendimento dos impactos da ferramenta no desenvolvimento empresarial independentemente do porte da empresa e evidenciou pontos que configuram a importância de uma análise

estratégica dentro das pequenas organizações, possibilitando novas reflexões e novas diretrizes dentro do mercado em que atua.

Com base no estudo realizado, espera-se que não só a pequena empresa objeto desta pesquisa, mas sim, todas as micro e pequenas empresas passem a notar a importância de um planejamento estratégico para o desenvolvimento dentro de um mercado cada vez mais competitivo, assim como, a revisão constante das suas diretrizes através da análise estratégica. Sugere-se para trabalhos futuros, na área de estratégia empresarial em micro e pequenas empresas, a abordagem voltada para execução de um plano de ação, com o intuito de demonstrar os resultados alcançados com um planejamento estratégico específico.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1994.
- ANTONIO FERREIRA, Ademir. **Estratégia para Corporações e Empresas – Teorias atuais e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA. **Dados econômicos – Panoramas do Setor**. Disponível em: <http://www.abigraf.org.br/areaxs/panoramas-do-setor>. Acesso: 22/01/2018.
- BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1980.
- BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n. 100, p. 37, 1997.
- BUCHELE, R. B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. São Paulo, Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In IV CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. São Paulo/SP, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Ducker sobre Administração: Fator Humano e Desempenho**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EMPRESÔMETRO. **Estudos e Pesquisas de Mercado**. Disponível em: <https://www.empresometro.com.br/produto>. 2016. Acesso: 06/01/2018.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.
- G1-PARAÍBA. **Número de pequenos negócios cresce 13,5% na PB em 2015**. Disponível em: <http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2015/12/numero-de-pequenos-negocios-cresce-135-na-pb-em-2015-diz-sebrae.html>. 2015. Acesso: 28/01/2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1998.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

GOVERNO DO BRASIL. **Taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso: 28/01/2018.

HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**, 2ª ed., Cengage Learning, 2008.

KAST, Fremont E. e ROSENZWEIG, James E. **Organização e Administração**. São Paulo: Pioneira, 1976, v. 1.

KAST, Fremont E. e ROSENZWEIG, James E. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976, v. 2.

KOONTZ, Harold. O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração – Uma Análise das Funções Administrativas**, 8ª ed., São Paulo: Pioneira, 1974, v. 1.

KOONTZ, Harold. O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração – Uma Análise das Funções Administrativas**, 8ª ed., São Paulo: Pioneira, 1974, v. 2

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane: **Administração de Marketing**. 12ª Edição, São Paulo: Pearson, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LONGENECKER, J. G. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUSSIER, R. REIS A. C. F. FERREIRA A. A. **Fundamento de Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARCUS. **As cinco forças de Porter**. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/wp-content/uploads/2016/12/modelo-de-porter.jpg>. Acesso em: 27/01/2018

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais**. Revista Gestão Organizacional, v.3, n.1, jan./jun. 2010.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1996.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1988.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Como está o mercado de gráficas**. 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/como-esta-o-mercado-de-graficas/>. Acesso em 22/01/2018

SEBRAE. **Ferramenta: 5 Forças de Porter**. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF. Acesso: 27/01/2018

SEBRAE. **Ferramenta: Análise SWOT**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso: 27/01/2018

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2011. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso: 06/01/2018

SEBRAE. **A Evolução das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2009 a 2012 Brasil**. Série Estudos e Pesquisas. 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf). Acesso: 06/01/2018.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso: 06/01/2018.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 06/01/2018.

SEBRAE. **As micro e pequenas Empresas nas exportações Brasileiras: 1998-2014 – Brasil**. 2015. Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/as%20mpe%20nas%20exportacoes_2014.pdf. Acesso em: 06/01/2018.

SEBRAE. **Boletim: Estudos & Pesquisas – Nº 51**. 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/boletim%20estudos%20e%20pesquisas%20fev%202016.pdf>. Acesso em: 06/01/2018.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 2013. 6ª edição. Disponível: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 06/01/2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento estratégico nas pequenas empresas: a importância da análise ambiental para a competitividade das pequenas organizações**. Simpósio de Engenharia de Produção, VIII, Bauru, 2001.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo, Pioneira, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

WARTZMAN, Rick; DRUCKER, Peter F. **Drucker em 33 Lições – As melhores aulas do homem que inventou a Administração**. São Paulo, Saraiva, 2011.

ANEXOS

Anexo I – Roteiro base da entrevista e roteiro de embasamento para análise estratégica e aplicação da ferramenta SWOT.



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
UAG – Profa Emmanuelle Arnaud
Estratégia Organizacional

PRÁTICA DE PLANEJAMENTO

Reúna-se com seus colegas, escolha uma empresa que tenha atuação no mercado paraibano, e realize visitas a fim de desenvolver as seguintes questões:

DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

PRODUTOS E SERVIÇOS

Faça uma descrição sintética do produto/serviço com base nas questões colocadas, de forma que o leitor do seu plano tenha um completo entendimento do produto, do processo e da tecnologia que o envolvem.

- Que produtos e/ou serviços serão oferecidos?
- Quais as características principais do mercado? Por que o negócio é uma boa oportunidade?
- Quais as principais características dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa?
- Que tecnologia é empregada? Que benefícios traz ao cliente? Quais as suas vantagens em relação aos produtos concorrentes?

DIREÇÃO ESTRATÉGICA: MISSÃO, VISÃO, VALORES

Oriente-se pelas perguntas abaixo para preencher este tópico:

Missão

- Em que ramo está a empresa? Ela existe para atender a qual público ou mercado, ou seja, qual é o seu negócio? O que a diferencia de seus concorrentes? Qual não é o seu negócio?

Visão

- Definir a visão para os próximos cinco anos.

Valores

- Filosofia: Quais os principais valores e aspirações da empresa para atender ao público?

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (Análise dos Ambientes Externo e Interno)

ANÁLISE DE MERCADO

- SETOR

Apresente neste tópico as informações mais relevantes sobre o setor de atuação da empresa (análise setorial). E lembre-se, elas devem ser baseadas em pesquisas e informações confiáveis.

- Quais as características do setor em que a empresa atua? Ele está em expansão?
- Quais dessas características podem ser ameaças ao seu negócio? E quais podem ser boas oportunidades de negócio?
- Mudanças políticas ou econômicas podem interferir nos planos?
- O poder público, seja ele municipal, estadual ou federal, pode afetar o negócio de alguma forma?
- Há alguma característica na tecnologia usada no serviço ou produto que pode auxiliar ou inibir seu desenvolvimento e sua comercialização?
- Podem haver mudanças tecnológicas significativas no setor nos próximos anos?
- Como está o desenvolvimento tecnológico do setor nos países mais expressivos?
- A comunidade está desenvolvida o suficiente para gerar demanda pelo serviço ou produto?
- Considere aspectos demográficos, culturais, econômicos, políticos e fiscais, entre outros.

- CLIENTELA

O conhecimento das características do público-alvo será a base de muitas e importantes estratégias que a empresa adotará. Um estudo detalhado da clientela, através de pesquisas em fontes secundárias ou diretamente com eles, é essencial.

Vale lembrar: as informações aqui devem ser condensadas e fundamentadas em fontes confiáveis (que sempre devem ser citadas).

Lembre-se de que aqui você deve considerar os consumidores finais do seu produto/serviço, o público que irá usufruir diretamente deles e gerar demanda.

- Qual é a clientela do seu negócio? Quais são seus hábitos, características, comportamentos, necessidades?
- É possível agrupar a clientela pela idade, sexo, escolaridade, religião ou algum outro fator demográfico?
- Do ponto-de-vista geográfico, há algum fator importante que influencie a aquisição e o consumo do produto/serviço?
- É fácil identificar os clientes através de características psicográficas (estilo de vida, padrões de comportamento, personalidade, atitudes)?
- É possível separar o público-alvo por características em comum? O produto/serviço atende a esse segmento do mercado?

- CONCORRÊNCIA

A pesquisa de mercado deve apontar claramente quem são os concorrentes que oferecem serviços ou produtos semelhantes aos oferecidos por sua empresa. Oriente-se pelas perguntas abaixo:

- Quem são meus concorrentes?
- Quais as suas características (localização, tradição, porte, faturamento, etc.)?
- Você já identificou os pontos fracos e fortes de cada um, bem como os benefícios dos produtos oferecidos por eles e o seu diferencial?
- Que estratégias de venda, distribuição e publicidade eles utilizam?

Essas informações podem ser obtidas junto a clientes, distribuidores em comum, revendedores ou através de pesquisa dirigida.

- FORNECEDORES

Quais as empresas capacitadas a fornecer os insumos necessários aos seus produtos ou serviços? Relacione-as aqui.

- Quais são os pontos fortes e fracos de cada uma? Que políticas de preço e prazo praticam?
- O que você constatou sobre o nível de qualidade das matérias-primas oferecidas?
- Alguma delas fornece para seus concorrentes?
- E como é a concorrência entre elas? De que forma essa disputa pode ser benéfica para a empresa?

VANTAGENS COMPETITIVAS

As vantagens competitivas e as estratégias de marketing são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos utilizados para diferenciar uma empresa de outra. Mostre o que faz o produto/serviço ter aquele brilho próprio que o distingue dos demais.

- O que torna o produto único quando confrontado com o que a concorrência possui?
- Por que os clientes escolherão seus produtos/serviços e não os da concorrência?

ANÁLISE SWOT

Realize a análise SWOT.

- Responda as seguintes perguntas:
 - Que forças alavancam as oportunidades da empresa?
 - Que fraquezas fazem piorar os efeitos das ameaças sobre a vulnerabilidade da empresa?
 - Que pontos fracos restringem o aproveitamento das oportunidades?
 - Que forças amenizam os impactos das ameaças?
 - Quais as fraquezas a serem atacadas e eliminadas com prioridade? Quais as forças que temos que explorar?

- **Eliminar** os itens classificados como pontos fracos onde a empresa enfrenta ameaças graves do mercado e tendências desfavoráveis no ambiente.
- **Capitalizar** as oportunidades identificadas com os princípios norteadores onde a empresa apresenta pontos fortes perante o mercado.
- **Corrigir** os itens classificados como pontos fracos onde a empresa identificou oportunidades potenciais de negócios alinhadas aos princípios norteadores.
- **Monitorar** os itens classificados como pontos fortes nas áreas onde a empresa enfrenta ameaças e tendências desfavoráveis no ambiente.