

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO**

MAIQUEL ECKER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.
Um estudo de caso da empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda.**

CARAZINHO

2019

MAIQUEL ECKER

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Um estudo de caso da empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Clodovi Bortolon.

CARAZINHO

2019

MAIQUEL ECKER

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Um estudo de caso da empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 09 de dezembro de 2019, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Clodovi Bortolon
UPF - Orientador

Professor Ms. Elisângela Nicoloso Brandli
UPF - Examinador

Professor Esp. Leandro César Bortolotti
UPF - Examinador

CARAZINHO

2019

*A minha família, meu pai Elio (in memoriam),
minha mãe Marlene, meu irmão Macleitiane,
minha esposa Lissandra e meus filhos Ana,
Isabela e Miguel.*

*O que seria de mim, sem minha família;
Sempre me apoiando, dando forças, dividindo
alegrias e tristezas;*

*Pessoas que amo e admiro muito pelo
entusiasmo na parceria desta caminhada;
Com muito amor, carinho e respeito dedico a
vocês este trabalho.*

AGRADECIMENTOS

*Primeiramente, agradeço a Deus pela benção e força concedida em minha vida, na
realização de meus sonhos e feitos.*

*A todos os meus familiares, que me incentivaram nos momentos difíceis de caminhada, e na
realização de minha faculdade, apoiando, transmitindo força e coragem em minhas
adversidades.*

*A você meu Pai querido, que mesmo ausente continua a me ensinar.
Em especial a duas mulheres guerreiras, minha mãe e minha esposa, as quais vejo que serão
sempre uma benção em minha jornada.*

*Aos professores da Universidade de Passo Fundo, pelos conhecimentos e habilidades
repassados ao longo desses anos.*

A todos os que contribuíram diretamente e indiretamente, para a realização deste trabalho.

*Aos Gestores da Empresa, que contribuíram com todas as informações necessárias, como
também, muita experiência para a realização deste trabalho.*

*“Quem decide pode errar;
quem não decide já errou.”*

Herbert Von Karajan

RESUMO

ECKER, Maiquel. **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Um estudo de caso da Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda.** Carazinho, 2019. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração). UPF, 2019.

A pesquisa desenvolvida tem por objetivo geral analisar o planejamento estratégico da empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda. Para isso, foi necessário analisar o atual cenário do varejo de tintas, apurou-se os pontos fracos e fortes (análise interna) e oportunidades e ameaças (análise externa) da empresa, de forma a possibilitar sugestões e melhorias à empresa. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, classificada como estudo de caso. Efetuou-se revisão bibliográfica sobre o assunto pesquisado, e para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa de campo com aplicação de questionários. Efetuou-se pesquisa de campo com o gestor da empresa, os colaboradores (encarregados de setor) e clientes. Aos clientes foram distribuídos 83 questionários, dos quais puderam ser aproveitados apenas 62. Os resultados obtidos foram apresentados em forma de gráficos e interpretados. Apurou-se que o maior diferencial da empresa está na qualidade do atendimento, e que isso é reflexo da preocupação dos gestores com o bem-estar dos colaboradores, entre outras descobertas. Após a aplicação da análise SWOT efetuou-se a aplicação da ferramenta 5W2H. Por fim, apresenta-se à empresa as sugestões e recomendações que surgiram com o desenvolvimento da pesquisa, entre as quais pode-se destacar o estabelecimento formal de visão, missão e valores. Com a utilização do 5W2H elaborou-se o Plano de Ação para melhoria dos aspectos insatisfatórios apurados pela pesquisa de campo.

Palavras-Chave: Administração. Análise SWOT. Planejamento Estratégico. Plano de Ação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões a responder para a elaboração de um Plano de Ação.....	33
Quadro 2 – Análise SWOT da Empresa.....	72
Quadro 3 – Ferramenta 5W2H – Análise Interna, Pontos Fracos.....	77
Quadro 4 – Ferramenta 5W2H – Análise Externa, Oportunidades.....	81
Quadro 5 – Ferramenta 5W2H – Análise Externa, Ameaças.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria	18
Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	21
Figura 3 – Análise SWOT	27
Figura 4 – Processo de Formulação Estratégica.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de Atividade do Colaborador na Empresa	46
Gráfico 2 – Tempo de Profissão	47
Gráfico 3 – Percepção dos Colaboradores em relação aos produtos comercializados pela empresa	50
Gráfico 4 – Análise dos Colaboradores em relação aos preços praticados pela empresa	50
Gráfico 5 – Percepção dos Colaboradores quanto à limpeza e organização da loja	51
Gráfico 6 – Motivos pelos quais os clientes compram na loja	52
Gráfico 7 – Satisfação dos clientes com a empresa na visão dos colaboradores.....	53
Gráfico 8 – Percepção dos colaboradores sobre a loja, em relação à concorrência	55
Gráfico 9 – Faixa etária dos Clientes	56
Gráfico 10 – Escolaridade dos Clientes.....	57
Gráfico 11 – Atividade dos Clientes	57
Gráfico 12 – Renda mensal dos Clientes.....	58
Gráfico 13 – Preferência dos Clientes em relação à forma de comprar	59
Gráfico 14 – Frequência de investimento em pinturas	59
Gráfico 15 – Gasto médio por investimento em pintura	60
Gráfico 16 – Visão dos clientes sobre a quantidade de lojas de tintas em Carazinho-RS.....	61
Gráfico 17 – O que os clientes esperam encontrar em uma loja de tintas.....	61
Gráfico 18 – Como o cliente chegou até a Loja	62
Gráfico 19 – Produtos mais comprados pelos clientes	63
Gráfico 20 – Características diferenciadoras da Loja percebidas pelos clientes.....	63
Gráfico 21 – Percepção dos clientes quanto ao atendimento telefônico	64
Gráfico 22 – Percepção dos clientes em relação às vendas por telefone.....	65
Gráfico 23 – Preferência dos clientes quanto à forma e meio de pagamento.....	65
Gráfico 24 – Aspectos que se destacam na loja pela visão dos consumidores.....	66
Gráfico 25 – Aspectos que a loja pode melhorar, na visão dos clientes.....	66
Gráfico 26 – Tempo que é cliente da loja.....	67
Gráfico 27 – Aspectos fidelizadores na visão dos clientes.....	67
Gráfico 28 – Percepção dos clientes em relação ao atendimento presencial.....	68
Gráfico 29 – Percepção dos clientes em relação aos produtos comercializados pela loja	69
Gráfico 30 – Percepção dos clientes em relação aos preços.....	69
Gráfico 31 – Sentimento do cliente no relacionamento com a loja.....	70
Gráfico 32 – Percepção do cliente quanto à limpeza e organização da loja.....	70
Gráfico 33 – Percepção que os clientes têm da loja em relação à concorrência	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.3	AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.....	18
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.4.1	Importância do Planejamento Estratégico	20
2.4.2	Tipos de Planejamento Estratégico	21
2.4.2.1	<i>Planejamento Estratégico</i>	22
2.4.2.2	<i>Planejamento Tático</i>	23
2.4.2.3	<i>Planejamento Operacional</i>	23
2.4.3	Diagnóstico do Planejamento Estratégico	24
2.4.3.1	<i>Análise SWOT</i>	25
2.4.3.1.1	<i>Análise Ambiental Interna</i>	27
2.4.3.1.2	<i>Análise Ambiental Externa</i>	28
2.4.3.1.3	<i>Análise dos Concorrentes</i>	29
2.4.4	Ferramentas para Administração Estratégica	29
2.4.4.1	<i>Método 5W2H</i>	30
2.5	PLANO DE AÇÃO	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	37
3.4	VARIÁVEIS DO ESTUDO.....	39
3.5	INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	40
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR	42
4.2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	43
4.3	RESULTADOS DA PESQUISA	44
4.3.1	Pesquisa com o Gestor	44
4.3.1.1	<i>Perfil do Gestor</i>	44
4.3.1.2	<i>A Empresa</i>	44
4.3.1.3	<i>A Empresa em Relação ao Mercado de Tintas</i>	45
4.3.1.4	<i>A Empresa e o Planejamento</i>	45
4.3.2	Pesquisa com os Colaboradores	46
4.3.2.1	Perfil dos Colaboradores	46
4.3.2.2	Visão dos Colaboradores em Relação à Empresa	47

4.3.2.3	Visão dos Colaboradores em Relação aos Clientes	51
4.3.2.4	Visão dos Colaboradores em Relação aos Colegas	53
4.3.2.5	Visão dos Colaboradores em Relação aos Concorrentes	54
4.3.3	Pesquisa com os Clientes	56
4.3.3.1	<i>Perfil dos Clientes</i>	56
4.3.3.2	<i>Visão dos Clientes em Relação ao Mercado de Tintas</i>	58
4.3.3.3	<i>Visão dos Clientes em Relação à Empresa</i>	62
4.3.3.4	<i>Visão dos Clientes em Relação aos Concorrentes</i>	71
4.4	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT	72
4.4.1	Análise dos Pontos Fortes da Empresa	73
4.4.2	Análise dos Pontos Fracos da Empresa	74
4.4.3	Análise das Oportunidades da Empresa	75
4.4.4	Análise das Ameaças da Empresa	75
4.5	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	76
4.5.1	Aplicação da Ferramenta 5W2H	76
4.5.1.1	<i>Plano de Ação – Pontos Fracos</i>	76
4.5.1.2	<i>Mídia</i>	78
4.5.1.3	<i>E-commerce</i>	78
4.5.1.4	<i>Limpeza</i>	78
4.5.1.5	<i>Missão, visão e valores</i>	78
4.5.1.6	<i>Qualificação profissional</i>	79
4.5.1.7	<i>Evitar a saída de colaboradores experientes</i>	79
4.5.1.8	<i>Falha na comunicação interna</i>	79
4.5.2	Plano de Ação – Oportunidades	80
4.5.2.1	<i>Condição de crescimento do mercado</i>	82
4.5.2.2	<i>Novos fornecedores</i>	82
4.5.2.3	<i>Fidelização e novos clientes</i>	83
4.5.2.4	<i>Bons resultados e condições econômicas e climáticas</i>	83
4.5.3	Plano de Ação – Ameaças	84
4.5.3.1	<i>Novos concorrentes</i>	86
4.5.3.2	<i>Alta burocracia, complexidade das leis e sonegação dos concorrentes; Recessão econômica; Aumento na tributação; Reajuste nas despesas</i>	86
4.5.3.3	<i>Falta de mão de obra qualificada ou experiente no setor</i>	86
4.5.3.4	<i>Sazonalidade de 4 meses no setor</i>	87
4.5.3.5	<i>28% da população com renda abaixo de meio salário mínimo; Concentração de riquezas em número reduzido de habitantes</i>	88
4.6	<i>Sugestões e Recomendações</i>	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICES	94
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO CLIENTES	95
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COLABORADORES	99
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO GESTOR	103

1 INTRODUÇÃO

O mercado tem evoluído de maneira rápida, sendo por vezes difícil de acompanhar por algumas empresas. No passado se apresentava de certa forma simples, controlável, previsível, lento e estável, onde as coisas aconteciam uma de cada vez, tinha-se grandes empresas de hierarquias poderosas e controladoras, as coisas acontecendo lentamente, bastava conhecer a regra do jogo para seguir em frente, abrir um negócio era praticamente a ideia de abrir as portas, ter produtos a oferecer, funcionários para suprir as tarefas e receber seus clientes. Velhos paradigmas ainda rondam e dominam o mercado sendo vistos e sentidos em algumas empresas na forma como se apresentam a seus clientes ou mercado, talvez movidos ainda por um embalo solidificado no passado, estabelecendo zonas de conforto, as quais são uma armadilha prestes a surpreender e desestabilizar uma organização.

A grande maioria das empresas abre suas portas do negócio, mas fecha as portas para os clientes, sendo preciso além de conhecer ou controlar o ramo que atua, ter muita atitude, uma postura firme e eficaz em colocar em prática suas potencialidades e atributos positivos. Não é novidade falar que diversas empresas fecham suas portas nos primeiros anos de atividades engolidas pelo despreparo em lidar com um mercado que se modifica constantemente.

Dados estatísticos nos remetem a uma realidade assustadora, onde mais da metade das empresas fecham suas portas após o quarto ano de atividade (IBGE, 2015), isso pode decorrer por diversos fatores como: abertura do negócio por impulso, falta de controle financeiro, falta de foco no negócio, mercado ou cliente, falta de capital ou maus investimentos e estratégias, sustentabilidade unilateral administrativa ou de produto. Isso é fácil de ser observado na cidade e ao observar nas ruas de comércio a rotatividade de pontos comerciais, empresas que deixam de ser referência de mercado, engolidas por um concorrente novo ou reestruturado, fachadas envelhecidas demonstrando falta de investimento ou degradação comercial.

A globalização retirou muitas barreiras dos negócios, sejam elas tecnológicas, físicas, financeiras ou tributárias, entre outras. Dessa forma, é possível acessar simultaneamente vários mercados, tomar decisões rapidamente em um mercado muito mais complexo e instável, É extremamente necessário conhecer seu negócio, o mercado que atua, flexibilizar a tomada de decisões, foco no cliente, estar próximo dele, facilitando chegar ou a chegada do mesmo ao negócio.

Para uma empresa que está no mercado, buscar sua saúde operacional, crescimento e sustentabilidade é necessário incorporar-se as mudanças de mercado, novos conceitos de clientes, concorrentes, colaboradores, novas políticas e ações de governos, dinâmica global de

mercados, produtos com vida curta ou de fácil substituição, novos serviços, provocando mudanças nas estratégias ou obrigando as instituições a desenvolver uma administração voltada a integralização a seu ambiente, de forma mais competitiva, a “Administração Estratégica Competitiva”.

Sabe-se que mais de 84% das empresas comerciais no País atuam no varejo (IBGE, 2015), tornando o mercado competitivo, sensível a mudanças, obrigando as organizações a posturas mais estratégicas, inovadoras e flexíveis. São inúmeros entrantes no mercado a cada momento, disputando um mercado cada vez mais dinâmico e inovador, onde não somente concorrentes atuantes com novos métodos, mas também com surgimento de novas empresas com ideias atualizadas, propostas de marketing inovadoras, sensibilizando o olhar do consumidor mesmo que por um breve tempo.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O comércio varejista como um todo está caminhando em um processo de transformação muito rápido, motivado pela avanço e acessibilidade a informação, isso vai transformando os cenários a ponto das empresas que não buscam atualizar-se ou ajustar o foco nas mudanças, encontrarem-se perdidas e fadadas a extinção. As campanhas de marketing, ações e projeções das organizações, estão a cada momento com mais ênfase na captura do cliente, onde o ponto chave que as empresas devem focar é o cliente, sendo ele o precursor de toda a cadeia desenvolvida pelas organizações.

A forma como localizar, identificar, abordar e convencer o cliente é uma questão chave e deve ser estudada e analisada a cada percepção de mudança de ciclo de mercado. O mercado está aberto, mas é extremamente difícil manter e desenvolver o crescimento sustentável no mesmo, sem estudos estratégicos que nos mostrem os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Pensar que o mercado que se atua é aquele dentro dos limites dos bairros ou cidade, tem se mostrado uma visão minimizado do mesmo, sendo uma grande oportunidade de serem engolidos ou sufocados por concorrentes, novos ou velhos conhecidos que estão buscando uma estruturação mais competitiva dentro de sua estratégia. A população está crescendo, novos rumos na comunicação e tecnologia, novas tendências de mercado transformando mercados, tornando necessários novas técnicas e ações mais eficazes no foco ao cliente, sendo necessário uma formatação de processos internos e externos, estruturar as informações, organizá-las de forma clara a toda a organização, estabelecer ferramentas e planos de ações e aí tomar as

decisões, colocá-las em prática, sabendo que todo esse processo é mutável, tornando-se obsoleto e necessário uma nova análise estratégica de ação.

Pode-se considerar também, que o mercado brasileiro de tintas está entre os 5 maiores do mundo, com mais de 1,5 bilhões de litros distribuídos e comercializados nos mais diversos segmentos e mercados. Tendo produtos com níveis de qualidade equiparados com os melhores produzidos no mundo. No mercado imobiliário temos um índice de mais de 80%, seguidos pelos automotivos de pintura e repintura em torno de 7% dos volumes produzidos deixando 10% restantes para outros segmentos (ABRAFATI, 2018).

E com esse cenário se projeta a Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda - Filial Carazinho, que atua no mercado varejista de tintas e acessórios para os segmentos automotivos, industrial e imobiliário, com uma abrangência de mais de 30 municípios já a dez anos, comercializando e distribuindo seus produtos a clientes cada vez mais exigentes em um mercado competitivo, disputando espaço com lojas de tintas, lojas de materiais de construção e em negociações de valor agregado com a indústria, que também atua como concorrente. Levando em conta a necessidade de proteger, colorir, manutenção, preparação e embelezamento, existe assim um comércio ou necessidade de pintar, motivando e impulsionando a Loja em buscar, receber e atender seus clientes. Levando em conta toda essa oportunidade de mercado, uma área de abrangência grande, números que demonstram crescimento no setor, também tem desafios a serem identificados, abordados e superados.

Sabe-se da importância que desenvolver um planejamento estratégico tem para as empresas e voltar-se a uma administração estratégica competitiva, isso pode levar além do conhecimento próprio ou de seus concorrentes, um melhor contexto de realidade na qual a mesma está inserida, podendo assim projetar, definir e lançar ações que venham a somar em seu desenvolvimento, como transformá-la em algo maior e forte.

A partir desse contexto, surge a questão principal desse estudo. Sendo a Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda (Filial 4) atuante no mercado varejista de tintas na Cidade de Carazinho e Região, demonstrando uma postura firme nos seus dez anos de atuação, assim através da análise SWOT busca-se analisar quais os seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, para identificar o que teve de bom e ruim em sua administração e em relação a seus concorrentes, para então projetar-se de forma sustentável para o futuro, com o uso da ferramenta 5W2H buscar subsídios para uma Administração Estratégica Competitiva. Dessa forma, questiona-se: **Como o Planejamento Estratégico auxilia o desenvolvimento da empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 **Objetivo Geral**

Analisar o posicionamento estratégico da Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda.

1.2.2 **Objetivos Específicos**

- Identificar o cenário atual do varejo de tintas;
- Apurar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- Analisar as oportunidades do mercado de tintas;
- Sugerir melhorias à empresa estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho apresentam-se as definições e conceitos da Administração Estratégica e Planejamento Estratégico, junto sua importância, ferramentas e tipos encontrados, também uma abordagem da análise SWOT, análise interna e externa, concorrentes, estratégias empresariais, e gráficos, para determinar um plano de ação e obter os resultados desejados.

2.1 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O estrategista trata-se de um indivíduo ou grupo que pode controlar ações importantes ou estabelecer precedentes e não apenas a figura de um gerente-geral. Os gerentes podem ser mais requisitados devido ao poder e perspectiva na organização, porém suas habilidades e capacidades interferem no contexto de formação da estratégia, isso tudo através da interação com os integrantes ou grupos da organização como uma interligação de sua personalidade, formação e capacidade profissional.

“O gerente deve ser o projetista, o professor e o administrador da organização de aprendizado e para desempenhar esses papéis, deve desenvolver um novo conjunto de habilidades”. (MINTZBERG, 2001, p. 45).

Para Mintzberg (2001, p. 60-62), os gerentes se apresentam como “o artista”, “o artesão” e “o tecnocrata”, cada qual com características próprias desenhadas e moldadas de forma mais complexa em um espelho de sua caminhada pessoal/profissional em relação com a organização a qual faz parte.

- O Artista- corajoso, intuitivo, empreendedor, imprevisível...
- O Artesão- responsável, sábio, direto, realista, honesto...
- O Tecnocrata- conservador, metódico, analítico, metuculoso, sério,...

“Há três formas de aprendizado, cada uma delas igualmente necessária. Liderança consiste em saber como juntar o pacote e fazê-lo funcionar. Consiste em integrar visão, continuidade e controle na equipe gerencial”. (MINTZBERG, 2006, p. 62).

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica é o processo que age de forma contínua e circular, visando manter a organização como um conjunto integrado de forma adequada ao seu ambiente, cumprindo etapas por parte dos administradores, sendo a análise do ambiente, criação e

definição de diretrizes organizacionais, formulação estratégica, implementação e controle (CERTO, 2010, p.4).

Para os autores Hitt, Ireland e Hoskisson, a alma da administração estratégica seria a busca pela competitividade, aplicando-se também pelas escolhas feitas sobre o traçado e a utilização dos processos da administração estratégica (2005, p. 37).

A administração estratégica envolve decisões de longo prazo com impacto significativo, motivando a criação, mudanças, uma visão mais ampla de ações, desafiar e por sempre a prova as escolhas e ações, desenvolver e reter habilidades competentes necessárias e isso com energia e foco (AAKER, 2012, p. 11).

Certo e Peter (2010, p.5), definem como propósito da administração estratégica que a empresa assegure-se de integrar-se como um todo ao seu ambiente operacional externo, tendo em vista as mudanças constantes no ambiente das organizações, buscando uma transformação adequada assegurando suas metas a serem alcançadas.

Segundo Cobra (1991, p.39), administração estratégica de forma organizacional define que a empresa pode ser avaliada pela sua capacidade de reagir às turbulências no seu ambiente, bem como por sua eficácia em neutralizar ações de seus concorrentes e pela competência de seus colaboradores, os quais a ajudam neutralizando suas fraquezas e ameaças e buscando um contínuo desenvolvimento na maximização das oportunidades.

Ao definir administração estratégica, também deve-se conceituar a palavra estratégia, sendo um padrão ou plano que integra as mais importantes políticas, metas e sequência de ações da organização no ambiente. Bem formulada ajuda a alocar e organizar seus recursos na busca de uma postura única e viável, baseando-se em suas deficiências internas, competências e mudanças antecipadas no seu todo (MINTZBERG, COOK, e QUINN, 2001, p.29).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010, p.22) remetem a uma perspectiva do desenvolvimento da administração estratégica baseado em escolas originadas em momentos distintos, cada qual com representação de maior influência ou em processo de crescimento. São citadas a seguir, 10 escolas que também podem ser encontradas em revistas, publicações acadêmicas, livros, influenciando os praticantes pela leitura, como a prática é influenciada pelas mesmas, isso tanto dentro das organizações como pelas empresas de consultoria.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 26), a alavancagem necessária para desenvolver e cumprir metas que visam seu desenvolvimento e superação junto ao mercado, vem da intenção estratégica da empresa, levando em conta seus recursos internos, capacidades e competências, onde todos os empregados e níveis da organização estão empenhados na busca dos objetivos.

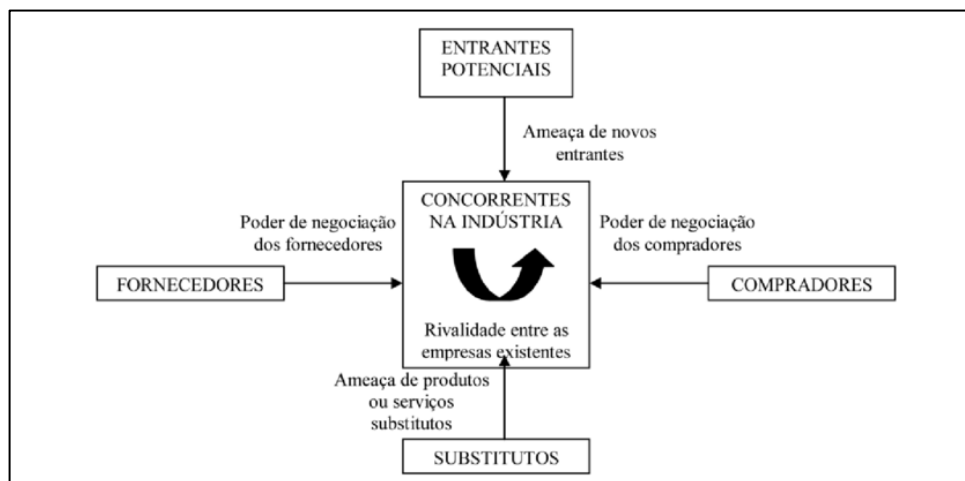
“Intenção Estratégica é a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo”.

A organização considerada eficaz ou que busca um formato organizado, sustentável e de sucesso, estrutura-se em etapas de processos estratégicos, afim de criar valores. Como pontos de partida para essa pratica eficaz, temos, a missão que define sua existência, os valores que define o que é importante e a visão definindo o que queremos ser. (KAPLAN e NORTON, p.34, 2004).

2.3 AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Porter (1996) propõe cinco forças, quais sejam, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes, conforme pode-se observar na Figura 1.

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria



Fonte: Porter (1996, p. 23).

Nascimento e Reginato (2010, p. 190-191), descrevem as 5 forças competitivas desenvolvidas por Porter, conforme pode-se observar na Figura 1, e destinadas ao auxílio das estratégias:

- Ameaças de novos entrantes: trazem o aumento de ofertas; desejo de obter participações;
- Poder de negociação dos fornecedores: relacionasse em negociações de preço e qualidade, comprimindo a rentabilidade do setor que não consegue compensar o aumento de custos e próprios preços;

- Produtos ou serviços substitutos: provocam redução de rentabilidade de determinado setor industrial e possivelmente de seu crescimento, ao menos que esse setor consiga agregar qualidade ou melhorias ao produto justificando diferenças significativas de preço;
- Poder de negociação de clientes: dependendo do perfil do cliente, a perda de margens, via redução de preço se torna inevitável;
- Rivalidade: pela busca em posição no mercado, duas ou mais empresas ao disputar entre si, reduzem margens e aumentam seus custos;

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Fischmann e Almeida (1991, p.25) o planejamento estratégico se define como uma técnica administrativa, uma direção, predominantemente qualitativa, onde a organização através de uma análise do ambiente, cria consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos, onde assim possa definir através dessa consciência sua missão, estabelecendo um propósito de direção a seguir aproveitando as oportunidades e evitando os riscos.

Segundo Maximiano (1995, p.197), o planejamento estratégico se define em objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los, também é o processo que interfere na realidade com um propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, com um intervalo de tempo definido, tomando decisões no presente que afetam o futuro, visando a redução das incertezas. Apresenta em seu processo três finalidades principais, sendo a criação de um futuro desejável coordenações de fatos entre si e o enfrentamento de fatos que certamente irão ocorrer, ou seja, predeterminação de acontecimentos, preservação lógica entre eventos e a antecipação a situações previsíveis.

Rosa (2001, p.1) define planejamento estratégico como um estabelecimento de objetivos maiores, de longo alcance, escolhas de alternativas que serão adotadas para realização de tais objetivos, alocação de recursos para tal finalidade onde questões fundamentais devem ser levantadas: onde nós estamos; aonde queremos ir; como chegar lá; ou seja, dá o rumo, direção de esforços e recursos da empresa.

Tem havido grande progresso no planejamento das organizações nos últimos anos, demonstrando que algumas estratégias estão se mostrando mais bem-sucedidas que outras, sendo mais eficiente aquela que mesclou sua estrutura, práticas gerenciais, recompensas e pessoas que se ajustem com sua estratégia. O planejador deve se tornar um membro da equipe,

orientando a administração na escolha da estratégia apropriada, escolhendo a organização para tal estratégia como a estratégia certa para a organização, ajustando-se da melhor maneira. Estratégias mudam e com isso também a organização e que faz parte da mesma (MINTZBERG, COOK e QUINN, 2001, p.133).

Oliveira (2010, p.5), define como um desenvolvimento de processos, atitudes administrativas, técnicas, as quais criam ou proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras nas decisões presentes, no que diz respeito aos objetivos da organização, facilitando a tomada de decisão no futuro. Sendo assim, antecede à decisão e à ação, tendo uma influência direta na qualidade de processos decisórios permanentes, um processo contínuo de pensamento no futuro e avaliações presentes contínuas.

2.4.1 Importância do Planejamento Estratégico

Rosa (2001, p.7), destaca como uma importância a razão pela qual deve-se fazer um planejamento estratégico, sendo o fato que existem forças adversas a realização dos objetivos, como os concorrentes, que constantemente geram incertezas e riscos no ambiente. Também destaca as dificuldades de direção, integração de informações e decisões, enfoque global, medidas de desempenho, preparação gerencial, como também promove canais de comunicação.

Para Oliveira (2010, p.279), o planejamento estratégico quando utilizado de forma adequada, proporciona vantagens como:

- 1 - Identificação de áreas que exijam maior atenção, permitindo ações mais adequadas;
- 2 - Um fluxo de informações mais importantes ao alcance dos tomadores de decisões;
- 3 - Facilita a mudança organizacional, através da comunicação durante a execução de planos estabelecidos;
- 4 - Maior envolvimento de todos na organização;
- 5 - Agiliza e facilita a tomada de decisões;
- 6 - Melhora a alocação de recursos;
- 7 - Maior consenso e compromisso sinérgico na organização;
- 8 - Maior proatividade da empresa e grupo;
- 9 - Descentralização de decisões;
- 10 - Oportuniza melhores resultados;

O planejamento estratégico permite que as organizações tenham um controle de seu próprio futuro, não deixando o mesmo ao acaso, procurando definir um caminho a ser seguido e não ser apanhado de surpresa, assim gerando benefícios como permanência de decisões ou

comportamentos em grandes organizações tornando-as sustentáveis, mais equilíbrio no conjunto de decisões e melhor desempenho positivo sobre o comportamento de indivíduos e o grupo na organização. (MAXIMIANO, 1995, p. 199).

Maximiano (2012, p.346), ressalta na elaboração do plano estratégico sendo o fruto da análise das ameaças e oportunidades do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização, assim definindo e redefinindo modelos de negócios, objetivos, resultados que a empresa pretende realizar, alvos, intenções, participação no mercado, retornos de investimento, satisfação do cliente e assim por diante.

Vogelmann (2013, p.155), na elaboração do planejamento estratégico destaca como passo inicial a determinação precisa de questões básicas, onde se revelam na definição da missão, valores e objetivos, comuns para qualquer empresa, assim as pessoas envolvidas passam a conhecer profundamente, com o que, onde e como estarão trabalhando, inclusive com uma maior clareza dos desdobramentos e processos. Diante disso, auxilia na definição ou a nivelar o conhecimento em aspectos como: quem é a empresa; onde se pretende chegar; avaliação de fatores externos e como atingir objetivos.

2.4.2 Tipos de Planejamento Estratégico

Oliveira (2002, p.45) na consideração dos grandes níveis hierárquicos, distingue três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. De uma forma genérica, os tipos de planejamento se correlacionam com os níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, conforme demonstra a Figura 2:



Fonte: Oliveira (2002, p. 45).

Segundo Nogueira (2015, p.12) o planejamento organizacional envolve a definição de planos e objetivos, sendo os objetivos estágios futuros que a organização deseja e os planos

uma tradução documentada e estruturada do planejamento, estipulando objetivos a serem alcançados, recursos alocados e atividade a se realizar. Em virtude do foco ao planejamento, pode se apresentar de diferentes formas envolvendo tempo, grau de permanência e pela abrangência: Planejamento estratégico, tático e operacional.

Para Chiavenato (2014, p.157) o planejamento é elaborado de diferentes maneiras nos diversos níveis da organização, em razão disso existindo uma hierarquia de planos e diferentes níveis distintos que se apresentam em três formas de planejamento: estratégico, tático e operacional.

2.4.2.1 Planejamento Estratégico

Chiavenato (2014, p.159) nos coloca como um planejamento que ocorre nos níveis institucionais, voltados totalmente para tarefas primárias da organização de se relacionar com o mercado. Voltado para um horizonte temporal de longo prazo e com poucas informações sobre o futuro, são necessários mais intuição, julgamento e discernimento.

O planejamento estratégico se define como um processo administrativo que busca desenvolver a melhor direção a ser seguida pela empresa, proporcionada por uma sustentação metodológica. Normalmente de uso dos níveis mais altos da organização formulando estratégias, cursos de ações, considerando-se condições externas e internas, com ações de longo prazo, sendo assim insuficiente se for aplicado de forma isolada, obrigando-se ações imediatas que operacionalizam o mesmo (OLIVEIRA, 2010, p.17).

Oliveira conceitua como:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (2002, p.47-48).

Segundo Nogueira (2015, p.12) o plano estratégico abrange a organização como um todo, com estratégias e objetivos de longo prazo, sendo necessário manter o foco no ambiente externo, concorrentes no que diz respeito a ações e posicionamento bem como nas preferências e comportamentos dos clientes. De uma abrangência geral e normalmente executada pela alta

administração, não fica restrito a questões específicas, constituindo um ponto de partida para os demais tipos de planejamento.

2.4.2.2 Planejamento Tático

Nogueira (2015, p.13) coloca que nesse plano os objetivos gerais são levados para uma área específica da organização, como marketing, finanças, gestão de pessoas e produção. Quando se busca a realização de um objetivo para áreas específicas da empresa, naturalmente em um horizonte temporal de um ano.

O planejamento tático acontece em níveis intermediários e de forma permanente e contínua, preocupado com a racionalidade das decisões, interage de forma dinâmica e sistêmica dando maior racionalidade e subtraindo incertezas subjacentes a qualquer tomada de decisão (CHIAVENATO, 2014, p.188).

Para Oliveira (2002, p.48) o planejamento tático objetiva-se em otimizar determinada área de resultado, trabalhando com decomposições dos objetivos, políticas e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico. Organizando-se em níveis inferiores e não a empresa como um todo, utilizando eficientemente recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados como os níveis financeiro, produção, recursos humanos, organizacional, mercadológico e outros.

2.4.2.3 Planejamento Operacional

No planejamento operacional Oliveira (2010, p.19) coloca como a formalização, principalmente através de documentos escritos, implementação de resultados específicos e metodologias de desenvolvimento, normalmente elaborado pelos níveis inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia. Correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, contendo com detalhes recursos necessários para seu desenvolvimento e implementação, prazos estabelecidos, responsáveis pela execução e implantação e procedimentos básicos a serem adotados.

Segundo Nogueira (2015, p.13) refere-se a ações e procedimentos específicos requeridos em níveis de execução operacional da organização, onde sua prática é essencial para apoiar os demais planos de planejamento, orientados para curto prazo, como dias, semanas ou meses.

Para Chiavenato (2014, p.201) o planejamento operacional preocupa-se com o que fazer e como fazer nos níveis em que as tarefas são executadas, focalizando a otimização e maximização de resultados. Através deste planejamento os administradores visualizam e determinam ações futuras dentro de níveis operacionais que otimizam os resultados na organização.

2.4.3 Diagnóstico do Planejamento Estratégico

O diagnóstico estratégico segundo Oliveira (2010, p.61-95) refere-se à primeira fase do processo de planejamento estratégico, sendo assim levanta a questão “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos”? Devendo ser efetuado da forma mais real possível, afim de levantar o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo, ocorrendo sua análise tanto no ambiente interno como externo, levando em conta algumas premissas e componentes:

- Premissas:
 - “considerar o ambiente e suas variáveis”;
 - “o ambiente proporciona oportunidades a serem usufruídas e ameaças a serem evitadas”;
 - “para enfrentar situações do ambiente externo, deve-se conhecer seus pontos fortes e fracos”;
 - “os processos de análise interno e externo devem ser realizados de forma realistas, integrados, acumulativos, contínuos e sustentáveis”;
- Componentes:
 - Visão da empresa representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2010, p.65);
 - Valores da empresa conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma organização. (OLIVEIRA, 2010, p.67);
 - Análise interna e externa da empresa são os pontos forte, fracos, ameaças e oportunidades. (OLIVEIRA, 2010, p.68);
 - Integração dos vários fatores considerados na análise interna e externa;
 - Análise dos concorrentes com um otimizado sistema de informações estratégicas referente a atuação passada e presente de seus principais concorrentes, para uma melhor projeção futura dos mesmos. (OLIVEIRA, 2010, p.95);

Vogelmann (2013, p.155) coloca a ideia de elaboração inicial, a determinação precisa de questões básicas, porém primordiais, como definição da missão, valores e objetivos, sendo

comum para qualquer empresa, independente de sua atividade, tamanho, onde, de tal maneira todos os envolvidos na organização tomam conhecimento, criando um ambiente de aprendizado, colaboração pessoal e conjunta como uma consciência necessária, na implementação das estratégias. Ao construir cenários, sem prever o futuro, mas sim descrever possíveis acontecimentos plausíveis que poderão ocorrer, deve-se levar em conta, quem é a empresa, onde pretende chegar, avaliações de fatores externos, como atingir objetivos, através de:

- Definição da missão: estabelecer a razão de existência da organização, o que faz, como faz, de forma simples, curta e objetiva.
- Definindo os valores da organização: levar em consideração que os clientes buscam honestidade, bons relacionamentos, transparência e também envolver colaboradores, fornecedores e toda a comunidade em geral, para buscar fortalecimento sustentável.
- Definição dos objetivos: a empresa deve ter clareza em seus objetivos, como flexibilidade ao ser necessária moldar-se as novas exigências de mercado, afim de não somente buscar crescimento, sustentabilidade e lucros, responsabilidade social, respeito aos códigos de defesa do consumidor, garantias, entre outros.

Para Costa (2007, p 53),

Em estratégia, o diagnóstico empresarial é um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro. Avalia também se as estratégias seguidas estão surtindo o efeito que se esperava ao adotá-las.

Percebe-se que o Diagnóstico Estratégico é indispensável, e serve de base à elaboração do Planejamento Estratégico, já que as transformações são constantes, sendo necessário avaliações periódicas a fim de garantir resultados satisfatórios à organização.

2.4.3.1 Análise SWOT

Para Vogelmann (2013, p.222-233), trata-se de um assunto que contextualiza o mercado, fornece informações sobre fraquezas e ameaças, bem como, as forças e oportunidades, serve também como um instrumento de feedback, antecipando efeitos de mudanças e planejando ações de fortalecimento para a organização. Perceber os sinais emitidos pelo mercado, como teoria do negócio está adequada à realidade, se as potencialidades traduzem a

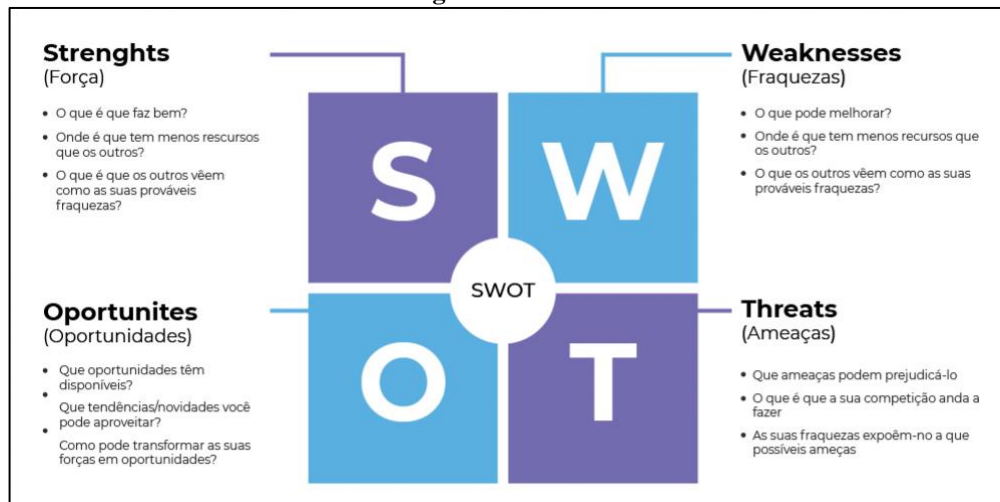
definição da missão, valores culminando com a realização de metas e objetivos, sendo de grande valia na longevidade da empresa.

No auxílio do processo de conhecimento da empresa, foi criado um questionário tendo suas perguntas transcritas em uma grade assim definindo-se a análise do SWOT, buscando conhecer potencialidades, fortalecimento de competências e falhas que abrangem áreas como, humana, operacional, tecnológica, como definir com quem ou o que a empresa pode contar para alcançar seus clientes, ou seja: atendimento ao cliente; concorrência, controle de custos; conveniência; distribuição; estratégia empresarial; índice de novidade; marketing e propaganda; preço; produto; recursos humanos; sustentabilidade;

Os instrumentos de análise são compostos de questionários, onde perguntas e respostas compõem a grade, afim de avaliar as reais potencialidades e desafios a serem superados. Algumas perguntas que podem ser utilizadas, para definir a análise do SOWT, também demonstrada na Figura 3, na sequência das questões:

- A empresa possui uma área de RH;
- A empresa oferece algum tipo de incentivo como aumento de salário, abono, prêmios, comissões ou distribuição de lucros;
- A empresa oferece incentivos de aperfeiçoamento como cursos fora da empresa, auxílio educação;
- A empresa dá abertura ou incentiva a participação em sugestões;
- A empresa possui regras, códigos de conduta, código de valores e ética;
- A empresa se preocupa com a qualidade no atendimento;
- A empresa é única ou tem concorrentes no mercado;
- A empresa detém ou necessita de um terceiro na distribuição de seus produtos;
- Seu produto tem substituto ou similares;
- A empresa presta assistência de seus produtos ou serviços;
- A empresa tem propaganda;
- A empresa conhece seus custos e despesas;
- A empresa conhece seu posicionamento de mercado;
- A empresa tem algum tipo de planejamento ou plano de ação;
- A empresa conhece seu fluxo de caixa e condição financeira;

Figura 3 – Análise SWOT



Fonte: Haracemiv (2019).

Nascimento e Reginato (2010, p.188) descrevem a análise SWOT como um instrumento de análise criado em meados da década de 1960 por membros da *Harvard University School of Business*, especialmente por Kenneth Andrews, afim de mapear as condições ambientais externas (ameaças e oportunidades) e para avaliação do ambiente interno (pontos fracos e fortes), formulando, avaliando ou reavaliando quais as melhores estratégias para seu negócio. Esse momento demanda uma visão sistêmica e uma adequada análise para que as estratégias formuladas alcancem os objetivos da empresa.

2.4.3.1.1 Análise Ambiental Interna

Na análise interna, Oliveira (2010, p.81-93), coloca as deficiências e qualidades evidenciadas da empresa que está em análise, isso seria, seus pontos fortes e fracos diante de uma posição de seus serviços ou produtos versus mercado. Para isso o executivo deve analisar aspectos como marketing, finanças, produção e recursos humanos, considerando:

- Sistema de movimentação e distribuição interna;
- Relativo a produto, como marca, embalagem, especificações, etc;
- Relativo aos colaboradores, como preparo, satisfação, rotatividade, etc;
- Relativo aos índices financeiros;
- Suas instalações, equipamentos e produção;
- Estrutura organizacional e políticas internas;

Para Maximiano (1995, p.222-223), a análise interna tem por finalidade responder questões importantes como: quais são os pontos fracos e como superá-los, quais os pontos fortes

e como podem ser preservados e aproveitados, onde qualquer área pode ser foco de análise, como: áreas funcionais, recursos utilizados, elementos de estratégias já abordados, entre outros.

2.4.3.1.2 *Análise Ambiental Externa*

Oliveira (2010, p.71-81) destaca a finalidade de estudar as relações existentes entre ambiente e empresa em termos de ameaças ou oportunidades, bem como a posição atual de produtos versus mercados, como também uma visão futura dos mesmos. O ambiente empresarial é instável, indisciplinado e sem uma uniformidade, mostrando-se bastante dinâmico nas variações de direção, dimensão que as forças negativas ou positivas exercem, sendo elas impostas por alterações tecnológicas, capacitação de concorrentes, governo, sindicatos, comunidade, clientes, mercados e fornecedores.

Assim as oportunidades bem aproveitadas revertem em aumento dos lucros, crescimento e longevidade, enquanto uma ameaça não administrada acarreta em diminuição de lucros, prejuízos e até a extinção da organização.

Na análise externa Maximiano (1995, p.222) retrata a atenção dos planejadores aos usuários dos produtos e serviços, seus clientes, concorrentes, fornecedores e mercado de atuação, onde os clientes e os concorrentes emprestam uma dimensão comercial a estratégia, estabelecendo uma ligação entre o planejamento estratégico e as funções do marketing na empresa. Nessa análise ambiental pergunta-se quais são as ameaças que deve-se enfrentar e quais são as oportunidades que deve-se aproveitar, levando em conta concorrentes reais ou potenciais, situações políticas, inovações tecnológicas e alterações no comportamento do consumidor.

Stoner e Freemann (1995, p.46-55) explicam o ambiente externo onde as organizações não são autossuficientes nem independentes, onde elas trocam recursos e dependem do mesmo, ou seja, todos os elementos fora da organização relevantes a sua operação, insumos como matéria prima, dinheiro, mão de obra, energia, que se transformam em produtos voltados ao mercado externo. Os elementos diretos e indiretos influenciam o ambiente externo conforme definição e impacto a seguir:

- Elementos de ação direta: são os indivíduos ou grupos afetados diretamente com os objetivos perseguidos pela organização, como sindicatos, fornecedores, consumidores, competidores, órgãos governamentais e grupos de interesses especiais, empregados, acionistas, ou seja, *stakeholders*, que podem mudar a medida que os ambientes organizacionais se desenvolvem e evoluem.

- Elementos de ação indireta: afetam a organização de duas maneiras, como forças que podem ditar a formação de um grupo, podendo se tornar um *stakeholder*, ou elementos que criam um clima de mudança, como tecnologias que se tornam obsoletas, fatores sociais, políticos e econômicos.

2.4.3.1.3 *Análise dos Concorrentes*

Oliveira (2002, p.115-116) defende que a empresa elabore um plano estratégico de seus principais concorrentes, destacando o nível de conhecimento que se possui de cada um, assim determinado o grau de risco estratégico oferecido. Um sistema de informação de ações passadas e presentes para estabelecer e delinear ações futuras, também, estabelecer as vantagens competitivas dos concorrentes, a fim de identificar produtos e mercados com diferencial de atuação, definindo assim, o porquê da preferência do consumidor a uma empresa em detrimento de outras.

Para Maximiano (1997, p.268), os concorrentes através de suas ações, são o principal fator que cria ameaças e algumas vezes oportunidades, como novas ideias, novos mercados, novas necessidades, novos conceitos de administração. Para facilitar a análise dos concorrentes é conveniente estudar o ramo de negócio, sendo análise da estrutura, linhas de produtos, compradores e o comportamento dos mesmos, crescimento das empresas no mercado, forças competitivas.

Segundo Aaker (2012, p.48-54), a análise dos concorrentes começa em identificar os atuais e potenciais, examinando a perspectiva do cliente e suas estratégias competitivas e depois focar-se em entendê-los, analisando seus pontos fortes e fracos e classificando os em grupos estratégicos a ponto de determinar os concorrentes diretos, indiretos, de maior impacto, posicionamento, crescimento, tamanho, imagem.

2.4.4 Ferramentas para Administração Estratégica

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p.41-42) colocam que na escolha da estratégia, o caminho a seguir e a ação para alcançar os objetivos envolvem situações que variam conforme estratégias classificadas:

- Quanto à amplitude: ação tomada perante ao ambiente, tendo em vista sua missão, propósitos, resultado do diagnóstico estratégico e tático, também as micro estratégias;

- Quanto à concentração: específica em uma área de atividade ou envolvendo várias áreas;
- Quanto à qualidade dos resultados: as fortes, que provocam alterações de impacto ou fracas de resultados pequenos, porém de mudanças significativas;
- Quanto à fronteira: internas envolvendo reorganização de setores, como externas envolvendo concorrência e busca de novas oportunidades;
- Quanto à recursos aplicados: recursos humanos, materiais e ou financeiros;
- Quanto ao enfoque: ação da empresa perante seu ambiente, através dos valores, motivações tarefas executadas pelo executivo e pessoais;

Em geral as estratégias bem-sucedidas combinam características como: metas simples de longo prazo; análise do ambiente competitivo; avaliação objetiva dos recursos; implementação eficaz.

2.4.4.1 Método 5W2H

O método 5W2H é uma ferramenta em forma de *checklist*, onde são definidas respostas à 7 perguntas apresentadas, cujas palavras têm origem na língua inglesa:

- *What?* O quê será feito?
- *Why?* Por quê deve ser feito?
- *Who?* Quem é o responsável?
- *Where?* Onde será feito?
- *When?* Quando será feito? (cronograma)
- *How?* Como será feito?
- *How much?* Quanto custará para ser feito? (orçamento)

A ferramenta 5W2H “consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”, conforme esclarece Behr, Moro, Estabel (2008, p. 39, apud MASSARONI e SCAVARDA, 2015, p. 6).

Com a utilização dessa ferramenta, melhora a segregação de tarefas dentro dos processos, o que permite ao gestor visualizar melhor o desenvolvimento dos processos.

Conforme Nakagawa (SEBRAE, 2019), é uma ferramenta tão simples que sequer há consenso sobre quem a desenvolveu. Pode ser utilizada sozinha, ou em conjunto com outras ferramentas analíticas ou planos que requerem ação. Nesta pesquisa, será utilizada na sequência

e como complemento à análise SWOT (Item 4.4 desta pesquisa), de forma a facilitar as ações corretivas necessárias.

Após a análise SWOT, é necessário definir as atitudes necessárias para “melhorar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos das ameaças”. (NAKAGAWA, 2019). Percebe-se então a importância da ferramenta 5W2H, pois as respostas às perguntas é que formam o Plano de Ação.

Nakagawa (2019) destaca a facilidade de uso da planilha, informando que, apesar de dispor de muita literatura, nenhuma se destaca, pela forma sucinta que apresentam a ferramenta.

2.5 PLANO DE AÇÃO

Oliveira (2010, p.241-242), define o plano de ação como um conjunto das partes comuns dos diversos projetos, sendo eles: os trabalhos com datas de início e fim, com coordenadores, resultados alocados nas áreas como recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional, entre outros. Os projetos proporcionam aos administradores as condições de operacionalizar e identificar os planos de ação que a empresa irá desenvolver, isso tudo com a finalidade e focados no planejamento em alcançar os resultados esperados.

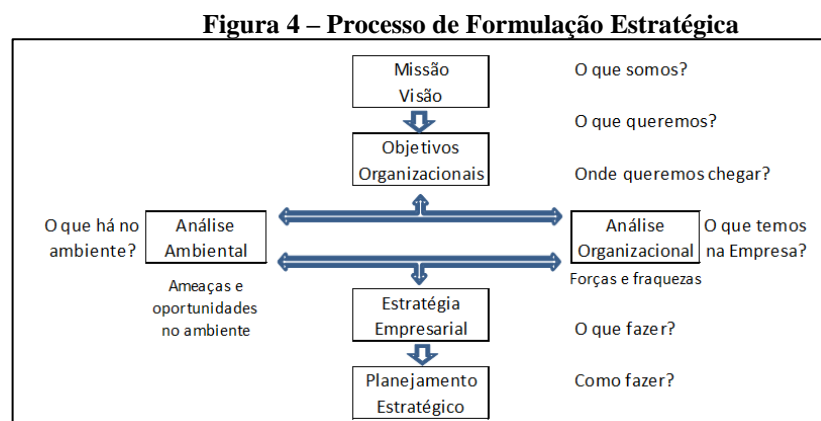
Para Chiavenato (2014, p.184-185), a qualidade de um plano estratégico não se resume apenas em sua maravilhosa concepção, mas principalmente em sua execução na prática e no cotidiano, mudando a importância em ter foco no conteúdo ou formulação estratégica para dar mais ênfase no fluxo do processo, nas pessoas, unidades e tarefas que a estratégia incorpora na prática.

Etapas do planejamento estratégico Chiavenato (2014, p.185):

- Determinação dos objetivos:
 - modelo *shareholder*;
 - modelo *stakeholder*;
 - hierarquia de objetivos: estratégicos, táticos e operacionais;
 - administração por objetivos;
- Análise ambiental externa:
 - ambiente geral: fatores tecnológicos, políticos, econômicos, legais, sociais, demográficos, ecológicos;
 - ambiente de tarefa: clientes, consumidores, fornecedores;
 - análise ambiental: cenários;
- Análise organizacional interna:

- recursos organizacionais;
- competências organizacionais;
- Formulação de alternativas:
 - busca de opções: estratégia ofensiva, defensiva;
 - postura estratégica;
- Elaboração do planejamento:
 - filosofias de planejamento: conservador, otimizante, adaptativo;
- Implementação e execução:
 - participação das pessoas;
 - comunicação intensiva;
 - preparação das pessoas;
 - reforço contínuo;
 - avaliação sistemática;
 - recompensas por resultados;
- Avaliação dos resultados:
 - avaliação contínua;
 - retroação intensiva;
- *Balanced Scorecard*:
 - perspectivas financeiras;
 - perspectivas do cliente;
 - perspectivas dos recursos internos;
 - perspectivas do capital humano;

Chiavenato (2014, p.175) demonstra o processo de formulação estratégica (Figura 4):



Fonte: Chiavenato (2014, p. 175).

Costa (2007, p.218-219) exemplifica um bom plano de ação estratégico, estruturado como projeto, através de perguntas e comentários para sua elaboração, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Questões a responder para a elaboração de um Plano de Ação

Perguntas	Comentários
O que?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente.
Depende de que	Qual ou quais etapas devem estar completadas para que essa possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar, supervisionar, respondendo aos prazos.
Por que?	Por quê a etapa específica é considerada necessária.
Como?	Como a etapa deverá ser executada.
Até quando?	Até quando aquela etapa deve estar completada.
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa.
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, como: humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico...

Fonte: Costa (2007, p. 218-219).

A partir das respostas a essas questões é possível delinear um bom Plano de Ação Estratégico, por tratar-se de uma linguagem de fácil entendimento para qualquer tipo de empresa ou profissional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diehl e Tatim (2004, p. 47), definem a metodologia como um estudo e avaliação de diversos métodos, com o propósito de identificar limitações e possibilidades no âmbito de sua aplicação em processos de pesquisas científicas, permitindo a escolha da melhor maneira de abordar um determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas. O método deriva da metodologia e assim, trata do conjunto de processos pelos quais torna-se possível conhecer uma realidade específica, desenvolver certos procedimentos ou comportamentos, como também produzir um dado objeto, compreendendo um processo intelectual como operacional.

Definido em cinco itens, este capítulo busca caracterizar a estrutura da metodologia da pesquisa, sendo: item 3.1 a classificação e o delineamento da pesquisa; item 3.2 aborda o plano de coleta de dados; item 3.3 trata-se da população e amostra; item 3.4 refere-se às variáveis do estudo; item 3.5 demonstra a análise e interpretação de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa trata-se de uma proposição de planos por configurar-se em planejamento estratégico, sendo assim, o propósito desta é classificada como exploratória e descritiva, em função da análise SWOT; já a abordagem do problema, classifica-se em quantitativa e qualitativa; e segundo os procedimentos técnicos, a pesquisa é denominada como estudo de caso.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.53-54) a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito ou na construção de hipóteses, assim na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, realização de entrevistas, utilizando-se de pessoas com experiência prática no problema pesquisado e também análise de exemplos que estimulam a compreensão.

Para Cervo e Bervian (2002, p.66), a pesquisa descritiva procura descobrir, com a possível precisão, a frequência com que fenômenos ocorrem, suas relações e conexões como também naturezas e características. Busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los.

Para Diehl e Tatim (2004, p.51), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação no tratamento e na coleta de informações, por meio de técnicas estatísticas abrangendo desde as mais simples, como: percentuais, médias, desvio-padrão, até as mais

complexas, coeficiente de correlação e análise de regressão. O objetivo é garantir resultados sem distorções de análise e de interpretação, assim possibilitando uma maior margem de segurança quanto às inferências.

Roesch (2013, p. 130) destaca em seu estudo, que se uma pesquisa medir relações entre variáveis ou analisar a consequência de um projeto, é recomendado utilizar a metodologia da pesquisa quantitativa para garantir resultados eficazes.

São menos orientados para a representatividade e mais para encontrar associações e explicações, menos orientados para a descrição e mais para a predição. Exemplos são os estudos de caráter experimental que incluem estudos longitudinais seja através de testes antes e depois; seja através de estudos de series temporais. (OPPENHEIM, 1993, p.21, apud ROESCH, 2013, p. 130).

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.52) os estudos qualitativos descrevem a complexidade de um determinado problema e a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança de dado grupo e possibilitando, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Conforme Roesch (2013, p. 154):

a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, o plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

No estudo de caso caracteriza-se um estudo exaustivo e profundo de um ou de poucos objetos, de tal maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa quase que impossível mediante outros delineamentos considerados. Entre as principais vantagens destaca-se o estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade, como também a simplicidade dos procedimentos. Entre suas limitações, a mais grave é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos (DIEHL e TATIM, 2004, p.61).

Roesch (2005, p.155) comenta em sua obra que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto. Podendo trabalhar com evidências quantitativas como qualitativas, utilizando-se de um modo exploratório levantando questões e hipóteses para futuros estudos, associações entre variáveis, tradução precisa de fatos do caso, entre outras.

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

São diversos os instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados a fim de se obter informações, sendo escolhidos e aplicados pelo pesquisador conforme o contexto de sua pesquisa, mesmo tendo consciência que possuem qualidades e limitações. As informações são obtidas por meio de pessoas através de entrevistas, questionários, formulários e observações. Outra forma é através de arquivos, bancos de dados, índices ou relatórios e fontes bibliográficas (DIEHL e TATIM, 2004, p.65-66).

Diehl e Tatim (2004) citam alguns desses instrumentos: entrevista, questionário, formulário, observação, pesquisa na internet, entre outros. Nesta pesquisa utiliza-se o questionário (Apêndices A, B e C) como principal instrumento de coleta de dados.

Em relação ao questionário, Vergara (2012, p. 39) define:

Questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar. Tais questões são apresentadas a um respondente, por escrito, para que ele responda também dessa forma independentemente de ser a apresentação e a resposta em papel ou em um computador. A escolha do meio é sempre do pesquisador.

Vergara destaca ainda a utilidade do questionário quando o tempo para a coleta de dados é mais restrito (em relação à entrevista), e relata a possibilidade de “proceder ou suceder a uma entrevista, alimentar uma observação ou complementar uma pesquisa documental”. (VERGARA, 2012, p.41). Em relação às limitações, a autora cita: “a obtenção de resposta a eles. Seja por meio impresso ou eletrônico, é baixa a devolução do questionário respondido, ou a devolução é feita muito tardiamente. Além disso, mesmo devolvido, não é raro ter-se várias questões não respondidas” (VERGARA, 2012, p. 58).

Consideradas as recomendações de Barbetta (2002), estabeleceu-se utilizar a modalidade de coleta de dados denominada Censo no questionamento aos Gestores da empresa, os quais são em número de dois.

Quanto à pesquisa bibliográfica, as informações sempre terão origem em documentos escritos, sejam eles impressos ou depositados em meios magnéticos ou eletrônicos. “Documento é toda base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova” (UNION FRANÇAISE DES ORGANISMES DE DOCUMENTATION, apud CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007, p. 80).

As fontes bibliográficas, nesse sentido, são material confiável a ser amplamente utilizado na pesquisa. Nesta pesquisa, utilizaram-se as fontes bibliográficas, pesquisas na internet, e questionários.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Barbetta (2002, p. 26) relata que “a definição da população depende basicamente dos objetivos da pesquisa, das características a serem levantadas e dos recursos disponíveis. Em alguns casos, podemos trabalhar com mais de uma população”.

Neste estudo definiu-se três tipos de população, os quais foram pesquisados com diferentes instrumentos de coleta de dados, quais sejam: gestores da empresa, colaboradores e clientes. Em função das diferentes características de cada uma dessas populações, e para atingir os resultados necessários, foram utilizados três diferentes tipos de amostragem.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.63-64), para se conhecer as características de uma determinada população, observa-se apenas uma amostra de seus elementos, onde a partir dos resultados, obtém-se valores aproximados ou estimativos, para as características de interesse. Sobre o Levantamento por Amostragem, Barbetta (2002, p. 41) relata que “a seleção dos elementos que serão efetivamente observados deve ser feita sob uma metodologia adequada, de tal forma que os resultados da amostra sejam informativos, para avaliar características de toda a população”.

Barbetta (2002) cita quatro motivos para utilização da amostragem nas pesquisas que envolvem levantamentos de grandes populações: economia, tempo, confiabilidade dos dados e operacionalidade. O autor cita também situações em que não é recomendado a utilização de amostragem, como no caso de pequena população, característica de fácil mensuração e necessidade de alta precisão.

Para os Colaboradores da Empresa, estabeleceu-se utilizar a Amostragem Estratificada por Hierarquia, sobre a qual Barbetta (2002, p. 49) relata:

A técnica da amostragem estratificada consiste em dividir a população em subgrupos, que denominaremos de **estratos**. Estes estratos devem ser internamente mais homogêneos que a população toda, com respeito às variáveis em estudo. [...] Devemos escolher um critério de estratificação que forneça estratos bem homogêneos, com respeito ao que se está estudando. Neste contexto, um prévio conhecimento sobre a população em estudo é fundamental.

A Amostra dos Colaboradores da Empresa que foram questionados são os sete responsáveis de setor, ou seja, selecionou-se a amostra por Hierarquia de Responsabilidades, dentro do universo dos 23 colaboradores que compõe essa população.

A amostra de Clientes, por considerar uma população maior a ser pesquisada, e em função de questões como tempo, economia e operacionalidade, foi definida como Amostra Probabilística.

Barbetta (2002, p. 60) apresenta uma fórmula de cálculo para o Tamanho Mínimo da Amostra:

Sejam: N tamanho (número de elementos) da população;
 n tamanho (número de elementos) da amostra;
 n_0 uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e
 E_0 erro amostral tolerável.

Um primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito, mesmo sem conhecer o tamanho da população, através da seguinte expressão:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Conhecendo o tamanho N da população, podemos corrigir o cálculo anterior, por:

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

Utilizando-se os dados disponíveis no cadastro da Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda., apurou-se uma população de clientes contendo 4.211 elementos, dos quais 2.331 clientes ativos. Definida uma margem de erro tolerável em 11%, obtém-se a amostra necessária:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N . n_0}{N + n_0}$$

$$N = 4.211$$

$$n = ?$$

$$n_0 = ?$$

$$E_0 = 11\% = 0,11$$

$$n_0 = \frac{1}{0,11 \times 0,11} \quad n_0 = \frac{1}{0,121} \quad n_0 = 82,64$$

$$n = \frac{4211 \times 82,64}{4211 + 82,64} \quad n = \frac{347.997,04}{4.293,64} \quad n = 81,05$$

Foram distribuídos 83 questionários, dos quais puderam ser aproveitados somente 62. Ainda, dos questionários recebidos, vários deles com algumas questões sem resposta. Obs: Dos 83 (oitenta e três) questionários distribuídos, somente 62 foram devolvidos devidamente preenchidos, eventualmente alguma questão não respondida, o que corresponde a um retorno de 75% dos instrumentos de pesquisa. Com base nos questionários respondidos, efetuou-se a análise.

As pesquisas foram aplicadas no período de 15 a 22 de outubro de 2019, na própria loja.

3.4 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Ao tratar-se do estudo ou pesquisa, todas as variáveis que podem interferir ou afetar o objeto do mesmo, devem ser levadas em consideração tanto como devem ser devidamente controladas, afim de impedir o comprometimento ou risco de invalidar a pesquisa. Quando se coloca o problema e a hipótese, deve-se também fazer a indicação das variáveis dependentes e independentes, definindo-as com clareza e objetividade e de forma operacional (MARCONI; LAKATOS, 1996, p.27).

Oliveira (2002, p.86-87) explica:

As variáveis são decorrentes da hipótese e servem para mostraras alterações em termos de valores, aspectos, propriedades, quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços, peso, forma, que se alteram na hipótese, possibilitando que estas sejam submetidas a teste.

Hipótese pode ser definida como uma relação de variáveis, onde as variáveis se apresentam como:

- Independentes: quando existe naturalmente, em decorrência da hipótese, influenciando ou afetando outra variável;
- Dependente: é a que sofre a ação em decorrência da variável independente, sendo aquelas explicadas ou descobertas em virtude de terem sido afetadas pela variável independente;

As variáveis apresentadas no estudo são citadas abaixo:

- a) Pontos Fortes: “são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito” (COSTA, 2007, p.113).
- b) Oportunidades: “são fatores externos previsíveis para o futuro que, caso ocorram, afetarão positivamente as atividades da empresa” (COSTA, 2007, p.86).
- c) Pontos Fracos: “são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito” (COSTA, 2007, p.113).
- d) Ameaças: “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da empresa” (COSTA, 2007, p.86).
- e) Modelo SWOT: “O modelo SWOT foi criado em meados da década de 1960, no intuito de servir como instrumento de análise para mapear as condições ambientais externas, no que se refere à identificação de potenciais ameaças e oportunidades, e para a avaliação do ambiente interno, onde se busca identificar os pontos fortes e fracos da empresa” (NASCIMENTO e REGINATO, 2010, p.188).
- f) Planejamento Estratégico: “o propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios, e metas estabelecidos para a empresa” (OLIVEIRA, 2015, p.5).

3.5 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Roesch (2005, p.169-174), relata que, na pesquisa, depara-se com uma imensa quantidade de notas de pesquisa ou de depoimentos, que formam os textos, materializados e sintetizados no mesmo, sendo necessário organizar para depois interpretar. Destaca-se em meio a essas análises e interpretações, as que seguem padrões da análise quantitativa, com propósitos de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, como análise de conteúdo; há também uma outra tendência que busca ir além da análise, focando e construindo seu parecer através das explicações e resultados; por fim, tem-se uma análise focada na pesquisa qualitativa, denominada análise do discurso, descrita em três correntes:

- Análise de conteúdo: com o propósito de formular perguntas mais abertas em questionários, sendo uma forma elementar na coleta de dados qualitativos, permite ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes, normalmente apresentada na forma de textos. A análise de tais textos utilizasse de métodos de classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos, identificando o contexto com uso de softwares como através do intelecto humano;
- Construção da teoria: baseado nos dados da realidade a partir de métodos qualitativos, torna-se um meio de entendimento da realidade afim de desenvolver estratégias de ação e medidas de controle da realidade. É necessário que pesquisador tenha domínio dos estudos e experiência para construir teoria a partir de dados, seguindo passos como: conceituar; categorizar; nomear categorias; desenvolver as propriedades e dimensões das categorias;
- Análise de discurso: focaliza a linguagem como é usada de forma escrita ou falada nos textos sociais, não sendo um meio transparente de reflexão a realidade, mas desempenha um ativo papel na construção da realidade. Não foca no indivíduo, mas sim nas regularidades da linguagem, ou seja, nos padrões recorrentes na construção de repertórios utilizados em textos sociais;

Gil (2011) relata que em pesquisas experimentais e de levantamento de dados a análise dos dados é essencialmente quantitativa, o que não ocorre com os estudos de caso, cuja análise é de natureza qualitativa, citando ainda que não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Milles e Huberman (1994, apud GIL, 2011, p. 175), “apresentam três etapas que geralmente são seguidas na análise de dados: redução, exibição e conclusão/verificação”.

A interpretação dos dados é a etapa posterior à análise, mas esses processos estão intimamente relacionados, por isso geralmente são apresentados na mesma seção. Por fim, Gil relata a necessidade do pesquisador “ir além da leitura dos dados” para interpretá-los, considerando para isso os fundamentos teóricos da pesquisa e os conhecimentos acumulados sobre as questões pesquisadas. Os resultados da pesquisa serão demonstrados através de gráficos, os quais serão descritos e interpretados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O conteúdo tratado neste capítulo está organizado em quatro partes, constituídos a partir da apresentação do espaço da pesquisa (empresa), discussão dos dados levantados e da análise do planejamento estratégico. A empresa em análise é descrita a partir de sua história, contextualização, mercado que atua e formato. Em relação a discussão dos dados levantados, são apresentados em referência a teoria aplicada, em estudo as técnicas de Porter. Através do planejamento estratégico, são levantados comparativos entre os dados e criado consciência e propósitos de ação e direção, através da análise SWOT.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR

Abrafati (2019), descreve o mercado de tintas no Brasil como um dos cinco maiores do mundo e sexto em valor agregado, com produtos de alta tecnologia destinadas a todas as aplicações conhecidas, com um volume de 1,548 bilhões de litros (ano 2018), onde 1,280 para o mercado imobiliário, 168 para o mercado da indústria geral, 64 repintura e 38 indústria automotiva, com centenas de fabricantes de grande, médio e pequeno porte, onde os dez maiores fabricantes respondem por 75% do total das vendas.

Estima-se crescimento acima do PIB (2018/2019), fator que interfere no consumo, estimulando o mercado em investimentos em novas tecnologias, mesmo com projeções turbulentas na economia e política, sendo muitos vistos de forma necessária e urgente. No Brasil o consumo de tintas e serviços de pintura, são considerados caro em relação a renda per capita e com uma sazonalidade concentrada de vendas em 4 meses do ano em comparação a outros Países, gera custos e desconfortos no mercado.

O Brasil consome em média de 6 litros por ano por habitante, já nos principais países da Europa os números são maiores, atingindo patamares entre 11 litros ano por habitante e no mercado norte americano em torno de 15 litros ano por habitante. Com o envelhecimento da população e diminuição de jovens, o mercado consumidor sofre mudanças no perfil de consumo por produtos e serviços, também devemos levar em conta como fator impactante o aumento dos custos de energia, insumo esse que interfere consideravelmente na indústria.

IBGE (2019) informa uma população estimada para a cidade de Carazinho em torno de 62.110 (2018) em relação ao censo de 2010 que apresentava com 59.317, um salário médio mensal de 2.4 salários mínimos para pessoas ocupadas em relação à população total (25.9%) e em comparação com os outros municípios do estado, ocupa a posição de 125°. Considerando

domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, estima-se 28.3% da população nessas condições, o que o coloca na posição 316 de 497 dentre as cidades do estado. No que diz respeito ao PIB per capita R\$ 42.532,60, em relação ao estado ocupa a 102ª posição e no geral a 18ª posição em relação a sua microrregião.

4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Empresa em estudo está situada na cidade de Carazinho denominada neste trabalho como “Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda”, a qual iniciou suas atividades em 2009 empregando atualmente 23 funcionários, atuante no segmento varejista de tintas, fornece produtos nos mercados imobiliários, automotivos e industriais, atendendo a Cidade e demais municípios e localidades ao redor de seu eixo.

A constituição organizacional está distribuída em administrativo: gerente, financeiro e caixa; vendas: vendedores e auxiliares de venda; depósito: operador de empilhadeira, conferentes e repositores; laboratório: coloristas; serviços gerais: faxineira; entrega: entregador. A Empresa responde a sua Matriz situada em Passo Fundo fundada em 2002, onde tem-se os dois proprietários, sendo pai, com mais de 38 anos de experiência no ramo de tintas e também seu filho com mais de 12 anos de experiência, os quais administram de forma organizada conforme relevância de assunto ou tarefas a todas as lojas.

A filial surgiu da aquisição de uma loja de tintas tradicional na cidade e em seus dez anos buscou aproveitar as vantagens em explorar um ponto comercial já ativo e toda a estrutura que a matriz proporciona. Trabalhando com fornecedores renomados e líderes de mercado, busca excelência em serviços e qualidade diferenciada em seus produtos, aliados a preços competitivos graças a estratégias bem formuladas no processo de compra, buscando a liderança em seu segmento de forma sustentável. A empresa procura atingir através de sua política comercial e de distribuição, diversos tipos e perfis de clientes nos mercados que atua, diversificados em consumidor final, construtoras, prefeituras, revendas, escolas, indústrias, metalúrgicas, oficinas de chapeação, concessionárias, pintores, decoradores, arquitetos, engenheiros entre outros.

Proporciona em sua estrutura física, qualidade em equipamentos e instalação, tanto para clientes como colaboradores, que são treinados e preparados afim de desempenhar um ótimo serviço técnico a seus clientes. Conta com máquinas automáticas para dosagem de tintas imobiliárias, um laboratório de tintas automotivas e industriais capaz de manipular tintas conforme necessidade de seus clientes, empilhadeira para otimizar cargas e estoque, veículos

para visitação e entrega de seus produtos e uma área aproximada de 2.000 m² entre loja (500 m²) e depósitos (1.500 m²).

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

No período de 15 a 22 de outubro de 2019 foram aplicados questionários aos clientes da empresa, aos funcionários encarregados de setor e ao gestor da empresa. Os instrumentos de pesquisa utilizados encontram-se nos Apêndices A, B e C. Na sequência, tem-se a análise das respostas obtidas.

4.3.1 Pesquisa com o Gestor

4.3.1.1 Perfil do Gestor

O atual gestor da empresa atua no mercado de tintas há doze anos, oito dos quais na função de gestor, sendo que possui curso superior completo em Administração. Em relação ao início na função de gestor, o mesmo relatou a preocupação existente em relação às decisões necessárias, pois a Empresa já tinha uma estrutura consolidada, e decisões incorretas poderiam causar grandes prejuízos. Atualmente o desafio é a implementação de ferramentas que proporcionem melhor controle e gestão da empresa, sem prejudicar a fluidez do trabalho, além de conseguir superar a resistência natural das pessoas à mudanças.

4.3.1.2 A Empresa

Em relação à fundação da empresa, o gestor relata que foi criada no ano de 2002, pois *“a empresa surgiu de um desejo de empreender do proprietário, que sempre gostou e trabalhou no ramo de tintas”*.

Em relação ao planejamento, o gestor relata que *“é feito e refeito o tempo todo, analisando as ações a serem tomadas no período de um ano”*, o que ratifica o pensamento dos autores pesquisados.

O gestor relata, em relação a missão, visão e valores da empresa, que os mesmos ainda não foram formalmente definidos. No entanto, localizou-se no sítio da empresa na internet, o compromisso da empresa:

- * *Tornar-se referência no atendimento através da garantia de qualidade e agilidade em nossos serviços.*
- * *Fortalecer e estender nosso relacionamento com fornecedores e clientes, trabalhando com transparência para o crescimento conjunto.*
- * *Buscar novos parceiros que compartilhem dos valores da empresa e com nosso compromisso em excelência de produtos e serviços prestados.*
- * *Promover a capacitação de nossas equipes e o investimento em tecnologia de ponta para fornecer o melhor atendimento sempre.* (EMPRESA CARAZINHO MAIS CORES DISTRIBUIDORA LTDA*, internet).

4.3.1.3 A Empresa em Relação ao Mercado de Tintas

Ao analisar o mercado, o gestor relata que a empresa busca atender as necessidades dos clientes *“através do fornecimento de produtos de qualidade certificada, preços justos e com um atendimento de qualidade”*.

Quanto aos colaboradores, a empresa *“procura proporcionar um ambiente de trabalho agradável, remuneração adequada, com bastante liberdade e investe em treinamentos para qualificação”*. Percebe-se, nessa questão o cuidado com os colaboradores, onde o bom atendimento oferecido aos clientes certamente é resultado desse cuidado da empresa e gestores.

Em relação aos fornecedores o gestor relata a manutenção de *“parcerias duradouras com fornecedores renomados no mercado”*, como forma garantir os melhores produtos e condições comerciais. Mais adiante, na análise dos questionários aplicados aos clientes, percebe-se a assertividade do gestor também nesse quesito, pois variedade, estoque de produtos e preços estão entre os aspectos que destacam a loja perante os clientes.

Já em relação aos concorrentes o gestor está sempre atento às movimentações, mas relata que a maior atenção está voltada à própria empresa.

4.3.1.4 A Empresa e o Planejamento

Quanto ao planejamento da empresa, a expectativa do gestor em relação aos colaboradores é de *“que gostem de trabalhar conosco, se dediquem em suas funções e que tenham a vontade de crescer”*.

A empresa tem feito seguidamente confraternizações como forma de motivar o quadro de colaboradores, além de oferecer treinamento adequado às funções por eles desenvolvidas. Atualmente está ocorrendo uma gincana, como forma de aumentar a sinergia entre colegas.

Em relação às ações e planejamento como forma de garantir o crescimento da empresa e estabilidade no mercado, o gestor informou que não fazem *“nenhuma ação mirabolante,*

apenas trabalha com transparência e honestidade". O gestor também acredita que a empresa está preparada e organizada em seu mercado de atuação, mas consciente que sempre tem aspectos que podem ser melhorados.

Em relação às ameaças (acontecimentos nocivos) que podem prejudicar a empresa em um futuro de médio ou longo prazo, o gestor acredita que sejam a alta burocracia, a sonegação e a complexidade das leis.

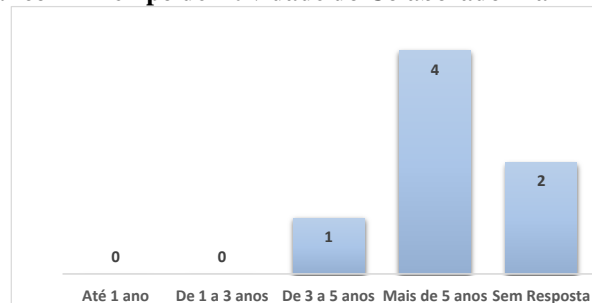
4.3.2 Pesquisa com os Colaboradores

A empresa possui, na unidade pesquisada, 23 colaboradores, dos quais sete são encarregados de setor. Quanto ao perfil dos encarregados de setor, questionou-se quanto ao tempo de empresa, de profissão, gosto pela profissão e realização profissional.

4.3.2.1 Perfil dos Colaboradores

O tempo de empresa está demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Tempo de Atividade do Colaborador na Empresa



Fonte: Questionário aplicado aos Colaboradores da Empresa, 2019.

Como percebe-se, a maioria dos colaboradores pesquisados (4) está na empresa há mais de cinco anos. Dois colaboradores não responderam à questão, e 1 colaborador está no período de 3 a 5 anos de trabalho na empresa.

Em relação ao tempo de profissão, os resultados estão demonstrados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de Profissão

Fonte: Questionário aplicado aos Colaboradores da Empresa, 2019.

No Gráfico 2, observa-se que 6 dos colaboradores exercem a profissão há mais de cinco anos, e somente um exerce a profissão na faixa de 3 a 5 anos.

Questionou-se os colaboradores quanto ao gosto pela profissão, ao que 6 deles responderam gostar, e apenas 1 colaborador não respondeu. Ao questionamento de realização com a profissão desempenhada, repetiram-se os resultados: 6 colaboradores sentem-se realizados como pessoa através do trabalho que desenvolvem, e apenas 1 colaborador não respondeu à questão.

4.3.2.2 Visão dos Colaboradores em Relação à Empresa

Questionados em relação à percepção de visão, missão e valores da empresa, os colaboradores apresentaram ideias semelhantes, baseadas no trinômio “crescimento”, “colaborador” e “cliente”, conforme pode-se observar nas respostas obtidas:

- * *Empresa que pensa em crescer, mas sem deixar de pensar no funcionário, e ficar próximo ao seu cliente.*
- * *Empresa familiar, cultiva a amizade e com certeza se precisar ela estende a mão para o funcionário.*
- * *A empresa visa sempre o crescimento e o bom atendimento ao cliente.*
- * *A missão é oferecer atendimento e produtos de qualidade para seus clientes. Ser uma empresa de referência reconhecida como melhor opção por clientes e colaboradores.*
- * *Comunicação aberta e honesta.*
- * *Admiro a *Mais Cores* na questão da preocupação com o funcionário e os clientes sempre procurando melhor a cada ano que passa.*

** Vender produto de qualidade com preço justo com bom atendimento e um ambiente onde o cliente possa se sentir de certa forma “bem-vindo”. Produto + Qualidade + Atendimento + Cliente Feliz + Preço Justo = *MAIS CORES*.*

** Estão de acordo com o ramo.*

A visão que os colaboradores têm da empresa em relação aos clientes destaca a preocupação com o bom atendimento e satisfação dos clientes, pois é o cliente que mantém a lucratividade da empresa, o crescimento das vendas, e com isso o rendimento e benefícios proporcionados aos colaboradores. Denota-se a preocupação no relacionamento que proporciona ganhos tanto ao cliente quanto à empresa:

** Parceria que fortalece um ao outro, a Loja precisa do cliente, e assim o atendimento, valores sempre de melhor qualidade.*

** Sempre primando o melhor atendimento para os clientes.*

** Muito profissional, procurando sempre o melhor para o cliente.*

** Mostra-se sempre disponível para atender e interagir com o cliente.*

** Disponibilizando de materiais preços justos.*

** A empresa busca ter boa relação com o cliente sempre que possível “chamando” para um convívio mais próximo, e quando exposto a alguma situação busca sempre se ajustar com o cliente.*

** Muito boa.*

A análise feita pelos colaboradores em relação à postura da empresa quanto aos colaboradores demonstra a preocupação dos gestores com o bem-estar dos mesmos. Essa preocupação dos gestores se reflete nos comentários, pois os colaboradores sentem-se parte da equipe e da empresa, o que acaba por refletir diretamente no atendimento prestado aos clientes, pois um colaborador que se sinta realizado profissionalmente sempre irá proporcionar o melhor atendimento aos clientes. Abaixo os comentários dos colaboradores:

**Sempre incluindo a família, e formando uma bela parceria, e assim seguirmos sempre juntos.*

**Equipe unida que quer crescer junto com a empresa.*

**Mais do que profissional uma família.*

**Deixa claro a importância de cada funcionário. E que um trabalho em equipe faz toda a diferença.*

**Procura sempre capacitar, dar suporte, um ambiente bom de trabalho, materiais e uniformes de trabalho.*

**Empresa séria, justa e comprometida. Sempre cumpre o que acordado com o funcionário. Setor de vendas tem inúmeros benefícios. Empresa excelente para trabalhar.*

**Boa.*

Em relação aos fornecedores, é ponto comum entre os colaboradores a preocupação da empresa em manter seus pagamentos sempre em dia, mantendo sempre um bom relacionamento, muito bem colocado pelo comentário de um dos colaboradores: “*Para com os fornecedores a empresa tem uma negociação transparente e justa, por comprar grandes volumes consegue descontos diferenciados em contrapartida os pagamentos são 100% em dia e grande parte à vista*”.

Do relacionamento da empresa com a concorrência os colaboradores têm a visão de respeito e responsabilidade com os clientes, oferecendo melhor atendimento, preços e produtos, conforme pode-se observar nos comentários:

**Sempre respeitando ao outro do lado.*

**Concorrência boa para clientes preços mais baratos e de ótima qualidade.*

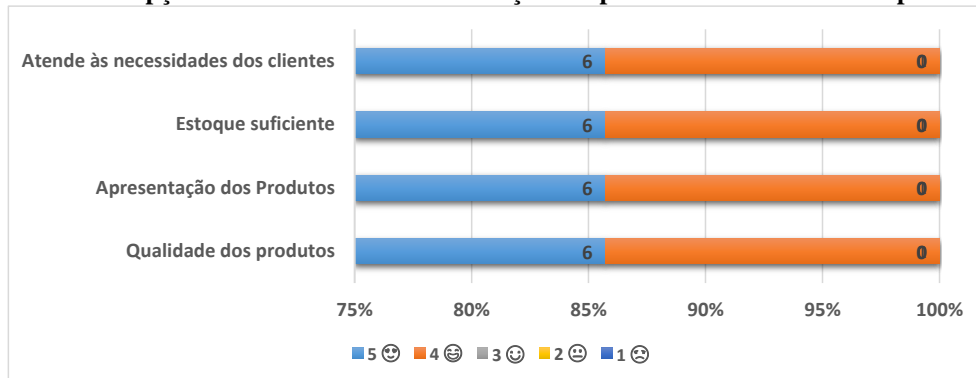
**É oferecer um melhor atendimento e comprometimento com o cliente.*

**Sempre respeito.*

**A empresa com grande diferencial com grande volume de estoque e preço baixo e bom atendimento, já os concorrentes são empresas especializadas em tintas e até mesmo os próprios fabricantes que muitas vezes atendem o consumidor final, no entanto, isso não interfere, pois as pequenas empresas acabam comprando da *Mais Cores* para revender.*

**Boa.*

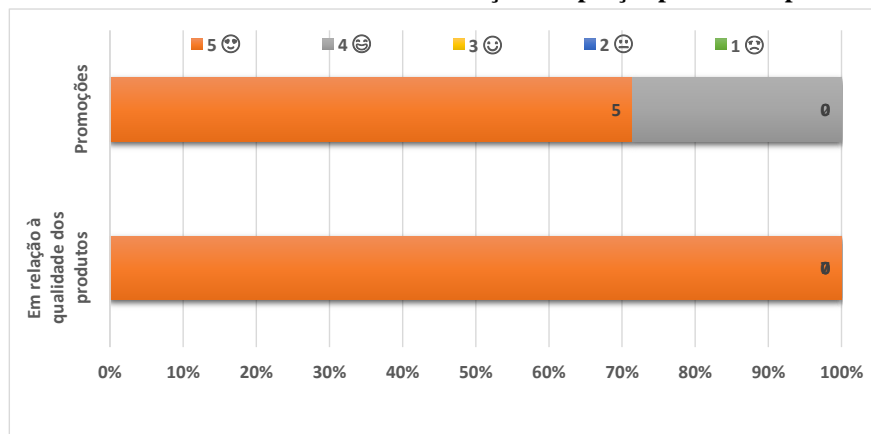
Ao serem questionados sobre a percepção em relação aos produtos comercializados pela empresa, também foram bastante homogêneas e positivas as respostas dos colaboradores, conforme pode-se observar no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Percepção dos Colaboradores em relação aos produtos comercializados pela empresa

Fonte: Questionário aplicado aos Colaboradores da Empresa, 2019.

O Gráfico 3 demonstra que dos sete colaboradores pesquisados, seis atribuíram nota máxima em todos os aspectos, sendo que apenas um atribuiu nota 4.

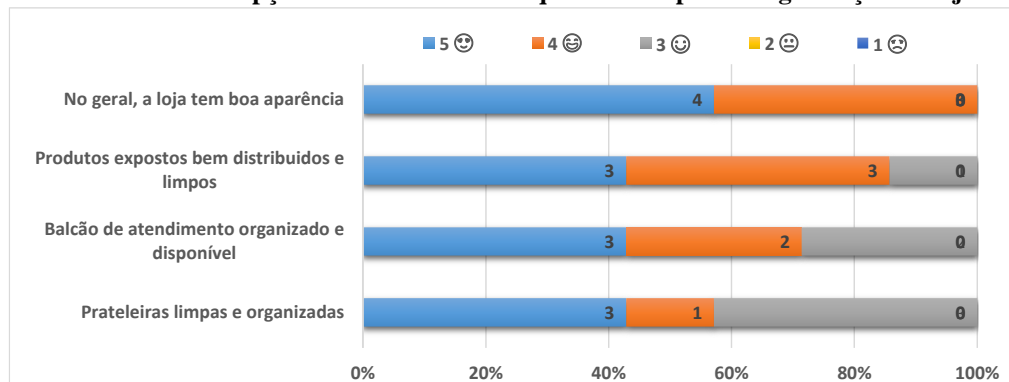
Solicitados a analisar os preços praticados pela empresa, também foram positivas as respostas obtidas, conforme observa-se no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Análise dos Colaboradores em relação aos preços praticados pela empresa

Fonte: Questionário aplicado aos Colaboradores da Empresa, 2019.

Como pode ser observado no Gráfico 4, todos os colaboradores pesquisados atribuíram nota máxima em relação aos preços praticados pela empresa considerando a qualidade dos produtos vendidos. Já em relação às promoções cinco colaboradores atribuíram nota máxima, e dois colaboradores atribuíram nota 4.

Em seguida, os colaboradores foram questionados sobre a limpeza e organização da loja, cujas respostas aos questionamentos estão demonstradas no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Percepção dos Colaboradores quanto à limpeza e organização da loja

Fonte: Questionário aplicado aos Colaboradores da Empresa, 2019.

Ao analisar as respostas demonstradas no Gráfico 5, percebe-se que a questão da limpeza e organização pode ser melhorada, e muito pode ser feito pelos próprios colaboradores, não dependendo necessariamente da funcionária da limpeza. A organização das prateleiras e distribuição dos produtos são itens relevantes, assim como a disponibilidade e organização do balcão de atendimento, esta última de responsabilidade dos vendedores.

Apesar da percepção dos próprios colaboradores de que há itens que precisam de melhorias, mais da metade dos colaboradores entendem que, no geral, a loja tem boa aparência.

4.3.2.3 Visão dos Colaboradores em Relação aos Clientes

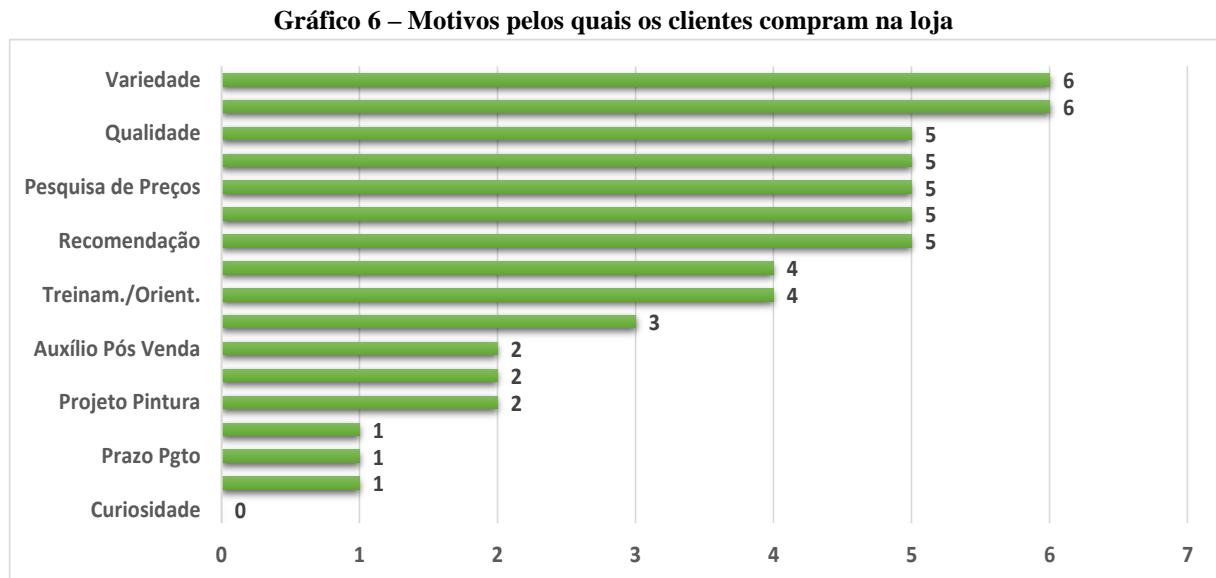
Questionados quanto ao retorno dos clientes para novas compras na empresa, a maioria dos colaboradores (cinco) afirmaram com certeza esse retorno, e dois responderam que os clientes retornam “na maioria das vezes”, o que indica uma boa fidelização dos clientes, aspecto que certamente está ligado à questão seguinte, sobre elogios dos clientes ao atendimento prestado.

Nesse sentido, quatro colaboradores responderam que às vezes os clientes elogiam o atendimento, dois responderam que são elogiados e um não sabe dizer se os clientes elogiam seu atendimento. Em relação aos aspectos destacados pelos clientes, os colaboradores citam a atenção, transparência e honestidade, bom atendimento, a equipe no todo. Percebe-se nesse aspecto, mais uma vez, a importância da coesão da equipe, além do foco no atendimento ao cliente.

Em seguida, questionou-se aos colaboradores se os clientes reclamam do seu atendimento, ao que quatro colaboradores responderam não saber, dois responderam que não, e apenas um respondeu que às vezes os clientes reclamam do atendimento. No entanto, não foram citados os aspectos dos quais os clientes reclamam.

Ao serem questionados sobre a qualidade e duração do relacionamento com os clientes, mais especificamente a transformação do relacionamento comercial em amizade, todos os colaboradores referiram ter feito amizade com vários clientes.

Os motivos pelos quais os clientes compram na loja, segundo a visão dos colaboradores, podem ser observados no Gráfico 6.



Fonte: Questionário aplicado aos Colaboradores da Empresa, 2019.

Os principais motivos pelos quais os clientes compram na loja, segundo os colaboradores, são a variedade e os preços competitivos, seguidos pela qualidade, atendimento, pesquisa de preços, estacionamento disponível e recomendação (conhecidos e construtor/pintor). A entrega e o treinamento/orientação também foram itens considerados relevantes, e na sequência vem a atração pela fachada da loja. O auxílio pós-venda, a assistência técnica e o projeto de pintura também foram citados, e por último, promoção, prazo de pagamento e condições/forma de pagamento.

Em relação aos clientes em geral, a percepção dos colaboradores é de que estão cada vez mais exigentes e bem informados, por isso acabam retornando à loja, pelo bom atendimento e preços menores. Essa percepção se confirma nos comentários dos colaboradores:

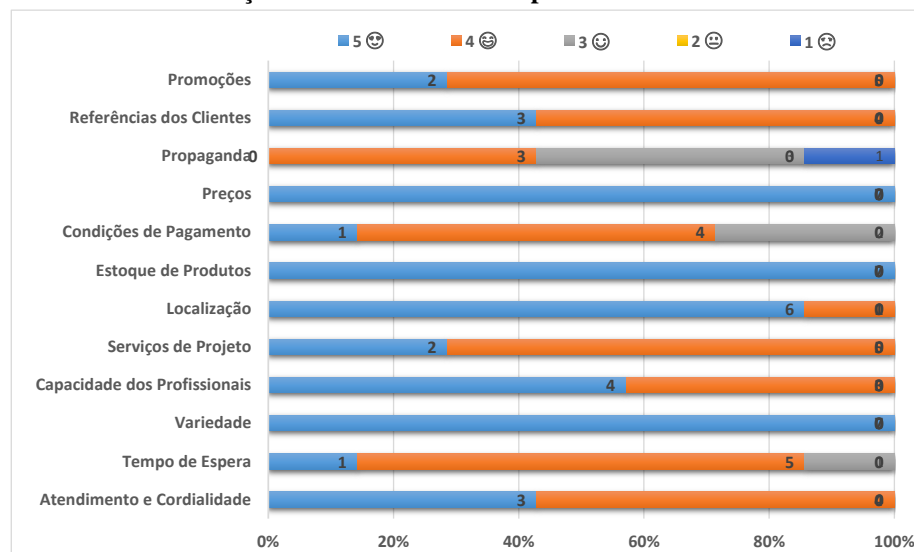
- * *Procuram preço, bom atendimento e agilidade nas entregas dos produtos.*
- * *Cliente se sente bem na loja é tratado com carinho e volta porque os preços são mais baratos fazem pesquisa.*
- * *O motivo da empresa existir são os clientes, contudo procuramos ser mais transparente possível com os mesmos.*

* Cada vez mais exigentes, em preços e produtos e atendimento.

* Clientes que buscam a empresa diariamente por preço e qualidade de produto, a empresa possui uma grande carteira de clientes fidelizados.

Na sequência, foi solicitado aos colaboradores avaliarem a satisfação dos clientes com a empresa, atribuindo notas de 1 a 5 para cada um dos aspectos solicitados, considerando 5 muito satisfeito e 1 muito insatisfeito. Os resultados podem ser observados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Satisfação dos clientes com a empresa na visão dos colaboradores



Fonte: Questionário aplicado aos Colaboradores da Empresa, 2019.

Os itens estoque de produtos, variedade e preços receberam nota máxima, ou seja, os colaboradores são unânimes em afirmar que os clientes estão satisfeitos com a empresa nesses aspectos. Em seguida aparece o item localização, capacidade dos profissionais e referências dos clientes. Já como aspectos mais deficientes aparecem a propaganda, tempo de espera, condições de pagamento e promoções. Dentre esses, entende-se que o tempo de espera é um aspecto bastante relevante no relacionamento cliente/empresa, e precisa de uma atenção especial.

4.3.2.4 Visão dos Colaboradores em Relação aos Colegas

A harmonia na equipe, característica que auxilia muito no bom atendimento aos clientes, depende da participação ativa de cada colaborador. Nesse sentido, solicitou-se aos colaboradores o que eles esperam de seus colegas. Todas as características citadas são importantes, não há como destacar uma ou outra, pois todas juntas possibilitam construir um bom relacionamento entre os integrantes da equipe e destes com os clientes. Foram citados:

- * *Companheirismo, apoio.*
- * *Comprometimento com a empresa e união com os colegas.*
- * *Lealdade, amizade, suporte, compreensão e alegria.*
- * *Dedicação e trabalho em equipe.*
- * *Respeito e transparência.*
- * *Boa vontade e gostar de fazer o que se “faz”.*
- * *Cooperação.*

Também foi solicitado indicarem as atitudes dos colegas que mais admiram, ao que responderam: responsabilidade, união da equipe, esforço, honestidade, comprometimento com a empresa, parceria, auxílio quando necessário, atendimento, paciência, explicação dos produtos, vontade de fazer tudo dar certo, amizade e profissionalismo. Em contraponto, ao questionamento das atitudes que acha errado, foram citados: preguiça, pressa, falta de pontualidade, falta de diálogo entre colegas, negativismo, fofoca, falta de vontade, e o egoísmo de não auxiliar os colegas.

Outra questão, relativa aos elogios feitos pelos clientes ao atendimento prestado pelos colegas, obteve seis respostas positivas e uma resposta “às vezes”. Os aspectos elogiados foram: atenção, simpatia, atendimento cordial, agilidade e disponibilidade, atendimento e informação, e conhecimento técnico. Também questionou-se sobre as reclamações efetuadas pelos clientes ao atendimento dos colegas, ao que quatro colaboradores responderam que os clientes não reclamam, dois responderam que às vezes reclamam, e um respondeu que os clientes reclamam, citando os aspectos: atendimento, falta de educação e paciência ao atender.

Pesquisou-se também a questão do auxílio entre colegas, através de duas perguntas que se complementam: ao solicitar ajuda aos colegas é auxiliado? quando seus colegas solicitam ajuda, costuma ajudar? Todos os colaboradores responderam “sim” para as duas questões.

4.3.2.5 Visão dos Colaboradores em Relação aos Concorrentes

Na percepção dos colaboradores, a empresa tem realizado ações para garantir o crescimento e estabilidade no mercado. Os colaboradores também acreditam que a empresa está preparada e organizada em seu mercado de atuação, pelos motivos de: atender ao que o cliente busca, estar há muitos anos no mercado e ser uma empresa sólida, por manter o estoque e as

contas organizados, atender às expectativas dos clientes, e por possuir variedade de produtos, estoque e bons preços.

Em relação ao futuro de médio e longo prazo, os colaboradores foram questionados sobre o que poderia vir a comprometer o sucesso da empresa. Nesse sentido, foram relatados:

* *Inadimplência;*

* *Se a empresa continuar como ela está o crescimento ainda maior está por vir, acho que assim nada pode comprometer o desempenho da empresa;*

* *Nada;*

* *Falha na comunicação interna;*

* *A questão de inadimplência de clientes;*

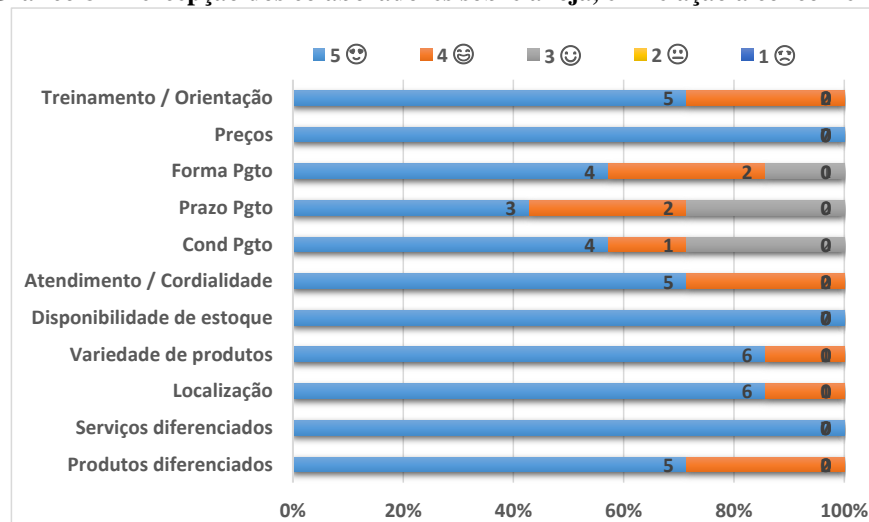
* *A empresa está crescendo cada dia mais e vejo que alguns colaboradores estão estagnados no tempo, de certa forma isso atrapalha o bom andamento da empresa;*

* *Não acompanhar a evolução do mercado.*

Pelas respostas dos colaboradores, percebe-se diferentes visões, tanto positivas como negativas, mas todas importantes, entre elas pode-se destacar a evolução do mercado, que tem sido cada vez mais rápida, e precisa ser acompanhada, mesmo que com cautela, pois nem tudo que é bom para o mercado também é bom para a empresa. Ser administrador, nos dias atuais, é um desafio cada vez maior, é preciso preparo constante para manter-se no mercado.

Como última questão aos colaboradores, foi solicitada a percepção dos mesmos sobre a loja, em relação à concorrência. As respostas podem ser observadas no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Percepção dos colaboradores sobre a loja, em relação à concorrência



Fonte: Questionário aplicado aos Colaboradores da Empresa, 2019.

Conforme observa-se no Gráfico 8, aspectos como preços, disponibilidade de estoque e serviços diferenciados dos concorrentes obtiveram nota máxima junto aos colaboradores. A variedade de produtos e a localização também foram bem avaliadas, seguidas por aspectos como treinamento/orientação, atendimento/cordialidade e produtos diferenciados. Os itens que receberam as piores avaliações foram condições de pagamento, prazo, e forma de pagamento.

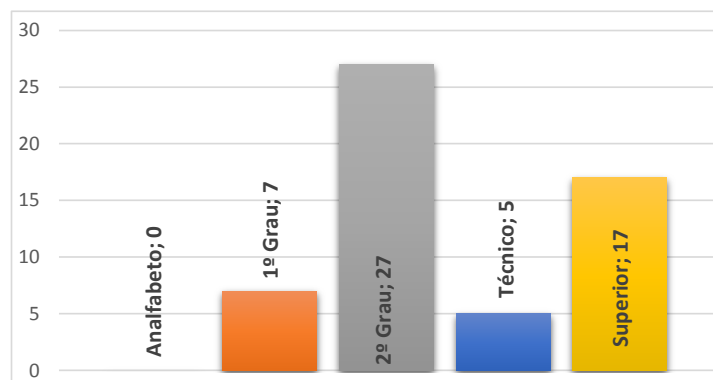
4.3.3 Pesquisa com os Clientes

Dos 83 (oitenta e três) questionários distribuídos, somente 62 foram devolvidos devidamente preenchidos, eventualmente alguma questão não respondida, o que corresponde a um retorno de 75% dos instrumentos de pesquisa. Vários autores destacam o baixo índice de retorno dos questionários. Marconi e Lakatos (1999) referem uma média de 25% dos questionários devolvidos corretamente preenchidos. Nesse sentido, considera-se que foi obtido um índice de retorno bem acima da média. Com base nos questionários respondidos, efetuou-se a análise.

4.3.3.1 Perfil dos Clientes

O primeiro item analisado refere-se à idade dos clientes, demonstrado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Faixa etária dos Clientes

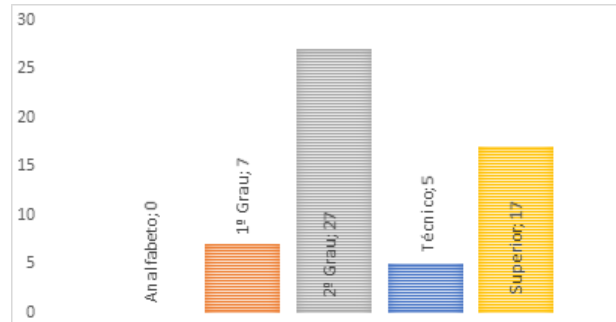


Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Em relação a faixa etária dos clientes entrevistados, fica evidenciado uma concentração maior em pessoas de meia idade, onde o gráfico demonstra que 27 delas encontram-se entre 36 e 50 anos, 11 com 21 a 35 anos e 15 entre 50 e 65 anos. No que diz respeito aos que estão acima de 65 anos que somam 5 pessoas e os que ficam abaixo de 21 que apareceram na pesquisa, mostra que esse público não se apresenta de forma tão representativa no contexto geral. Com

isso o foco deve estar voltado a esse perfil de consumidor, os de meia idade, mais experientes e ativos, que demonstram mais conhecimento de produtos e marcas, como também noção de qualidade de serviços.

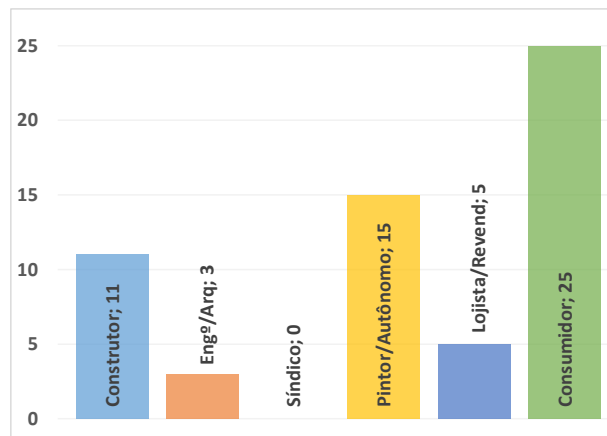
Gráfico 10 – Escolaridade dos Clientes



Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

O perfil dos clientes entrevistados mostra um nível de informação e conhecimento considerável, pois deve ser levado em conta que a maioria tem 2º grau completo sendo 27 pessoas, e não pára por aí, 5 deles têm técnico e 17 têm curso superior. Isso eleva a necessidade de conhecimento e clareza nas negociações, pois o cliente apresenta maior condição intelectual, aumentando o nível e fundamentação nos argumentos das negociações, como também mais informações técnicas de aplicação e produto por parte dos colaboradores.

Gráfico 11 – Atividade dos Clientes

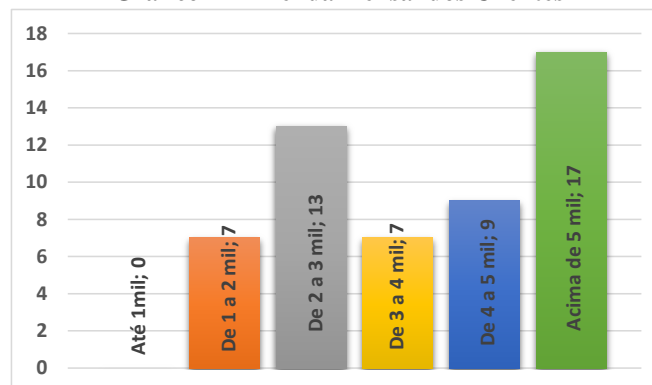


Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Fica evidenciado em demonstração no gráfico, uma distribuição dos clientes no universo de profissões e qualificações, mesmo que a maioria seja de consumidor final (25), tem-se também 5 lojistas, 15 pintores, 11 construtores, entre outros. O público se divide entre consumidor final e os que se apresentam como prestadores de serviço e formadores de opinião,

dividindo o foco e a estratégia de venda. Mesmo que a premissa básica seja a compra de tintas, cada um deles tem suas peculiaridades em ser conquistado, como a de que todo prestador de serviços (no geral), busca por esse produto quase que diariamente, de forma que muitas vezes, determinam a escolha do consumidor final. O bom atendimento é essencial a todos, mas para fidelizar os profissionais, as estratégias são outras, buscando sempre vantagens em meio ao mercado, como também segurança nas negociações, acabam exigindo dos colaboradores uma maior atenção e dedicação.

Gráfico 12 – Renda mensal dos Clientes

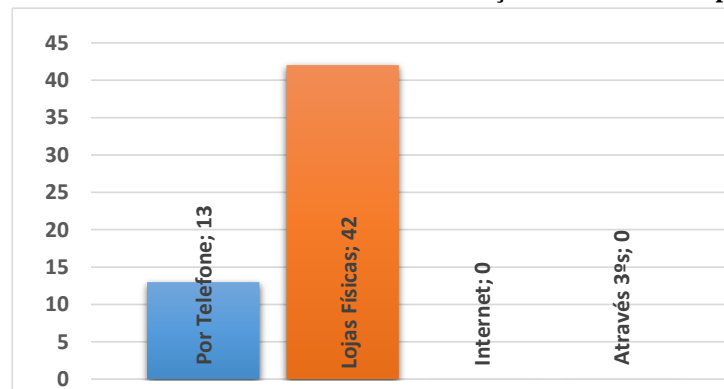


Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Nesse gráfico vê-se a distribuição de renda, onde 17 clientes apresentam ganhos acima de 5 mil, 9 com renda entre 4 e 5 mil, 7 com renda entre 3 e 4 mil, demonstrando condição e poder de compra, tanto para volumes de produtos e serviços, como também os de valor agregado e de melhor qualidade.

4.3.3.2 Visão dos Clientes em Relação ao Mercado de Tintas

Questionou-se os clientes quanto à preferência por compras presenciais, por telefone, pela internet ou através de terceiros (contratados e/ou prestadores de serviços). Os resultados podem ser observados no Gráfico 13.

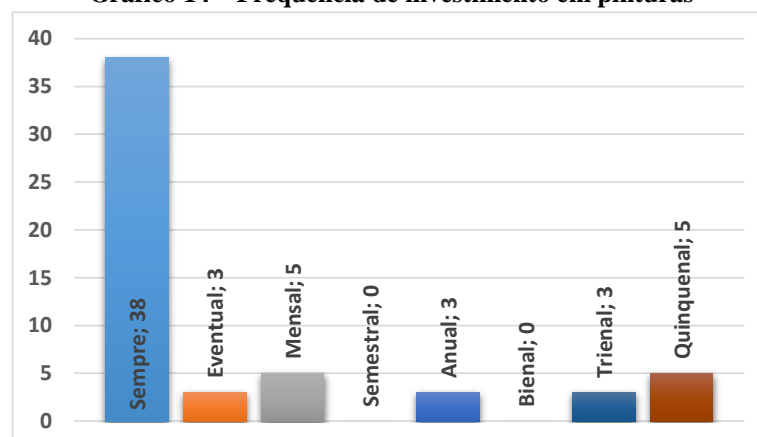
Gráfico 13 – Preferência dos Clientes em relação à forma de comprar

Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

A preferência dos clientes ficou em efetuar as compras diretamente na loja com 42 pessoas, seguido pela opção de telefone com 13 respostas, já as demais formas, não apresentaram interesse pelo público entrevistado. Com isso fica caracterizado que a população estudada tem preferência pelo atendimento efetuado através de contato com um vendedor, mesmo que por telefone, ressaltando a necessidade de serviços especializados e uma estrutura compatível com essa preferência.

Mesmo que não se obteve respostas nas questões de compra por terceiros, sabendo que isso já ocorreu em alguns casos, até porque a presença de inúmeros profissionais autônomos na loja, como compradores e demais prestadores de serviço, contribuem para o surgimento dessa opção.

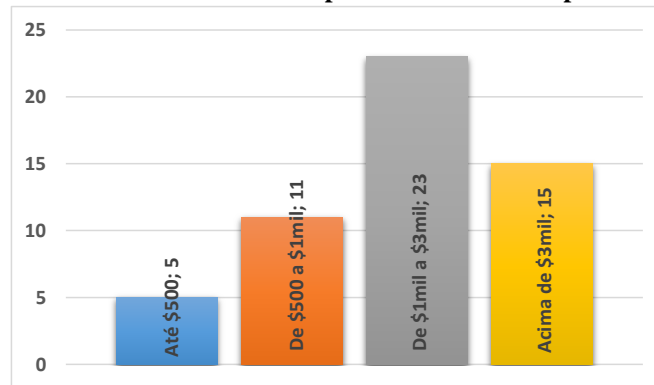
Possivelmente, se a pesquisa tivesse ocorrido em um universo fora da estrutura física da loja, como uma pesquisa de rua, a opção de compras pela internet poderia aparecer, com isso, em um momento próximo deve-se estudar a implantação de um projeto que possa atender tal público.

Gráfico 14 – Frequência de investimento em pinturas

Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

O gráfico relata uma realidade de que 38 pessoas, ou seja, a maioria dos entrevistados, faz suas compras de forma mais corriqueira. Tem-se com isso uma confirmação que a tinta para as pessoas é mais do que uma necessidade básica de proteção, e se utilizam de seus demais atributos como decoração, embelezamento, personalização, entre outros. O grande número de autônomos pesquisados como mostra o Gráfico 11, da Atividade dos Clientes, evidencia a presença constante desse público em loja, confirmando juntamente com o Gráfico 14, de estudo da frequência de investimento, nos leva a crer que essa realidade de frequência em efetuar compras, nos permite trabalhar a fidelização, investimento em desenvolvimento de infraestrutura e humana, como também uma preocupação em assistência e pós-venda.

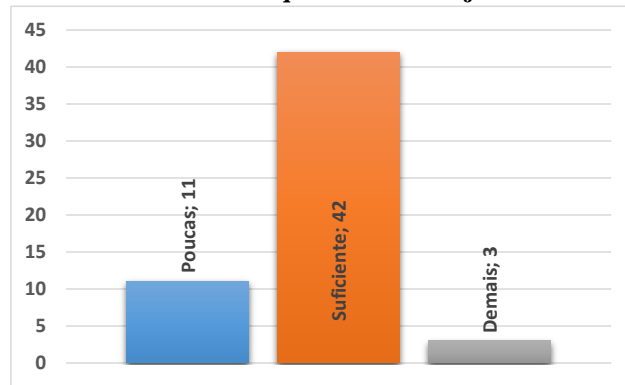
Gráfico 15 – Gasto médio por investimento em pintura



Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

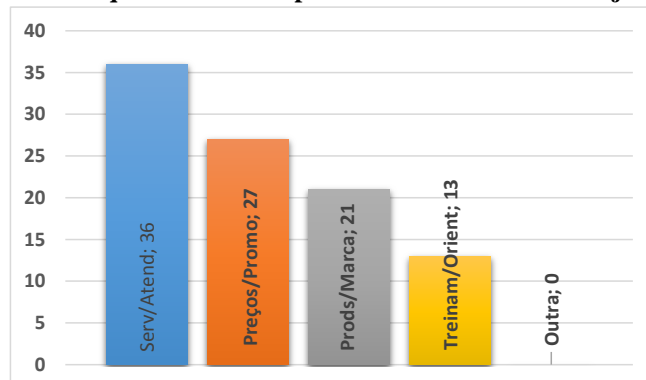
Os investimentos feitos pelos clientes relatam suas necessidades, como também refletem sua condição em poder de compra, apresentados através de um resultado onde 5 pessoas gastam até R\$500,00, 11 delas de R\$500,00 à R\$1.000,00, 15 na faixa acima R\$3.000,00 e a maioria com 23 clientes concentrando seus investimentos entre R\$1.000,00 e R\$3.000,00. Mais uma vez evidencia-se que as compras ocorrem de forma mais frequente e com a característica de uma necessidade diversa, isso porque observa-se os números de compras abaixo de R\$3.000,00, valores os quais não são muitas vezes suficientes para uma pintura geral, mas contemplam pequenos reparos, decoração de ambientes, pinturas parciais, como também compras com orçamento reduzido.

Na demonstração de compras acima de R\$3.000,00, pode-se considerar as pinturas totais da obra nova ou reformada, orçamentos com valor agregado com produtos nobres ou diferenciados, pinturas de edifícios, demonstrando com isso um nicho de clientes que além da necessidade de maiores investimentos, podem ter uma condição ou poder de compra mais elevado.

Gráfico 16 – Visão dos clientes sobre a quantidade de lojas de tintas em Carazinho-RS

Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Para os clientes abordados, o entendimento da maioria é que na Cidade de Carazinho o número de estabelecimentos é suficiente, onde 42 pessoas expressaram sua opinião, 11 clientes acreditam que poderia haver mais opções e um grupo pequeno de apenas 3 entrevistados respondeu como demais o número de lojas. Para a maioria fica claro que através do atual cenário, suas necessidades são atendidas, mas o grupo que segue na pesquisa, o qual leva a crer que pode não ter suas necessidades atendidas. A ideia de que novos serviços, produtos, como também a melhor apresentação dos que já existem, devem ser levadas em consideração, mostrando um mercado que está sempre em mudança e precisa de atenção constante.

Gráfico 17 – O que os clientes esperam encontrar em uma loja de tintas

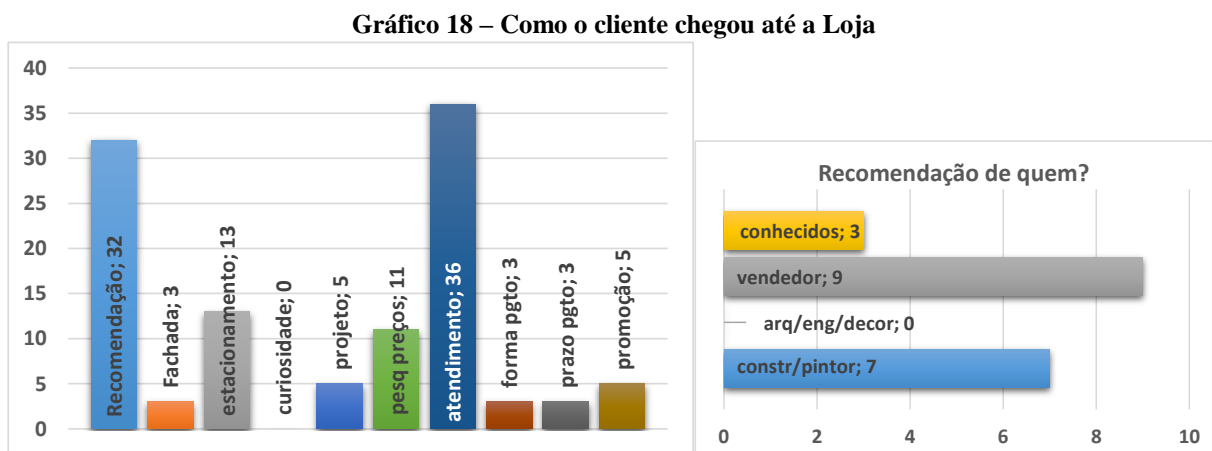
Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

O Gráfico em questão relata que 36 clientes buscam serviços e atendimento, 27 procuram preço e promoções, 21 ficam com o produto ou marca e 13 escolheram treinamentos e orientações. Ao considerar os grupos de serviço/atendimento juntamente com os que procuram treinamento/orientação, entende-se a procura preferencial pelo serviço humano da Loja, o qual envolve a interação direta com a equipe de colaboradores e terceiros que participam de forma esporádica em apresentações e demonstrações.

Porém, não se deve deixar de lado questões como preço e promoções, como também as marcas e produtos trabalhados, porque esses grupos ainda são expressivos na busca de uma melhor condição e preço, como também fiéis e conservadores a produtos e marcas.

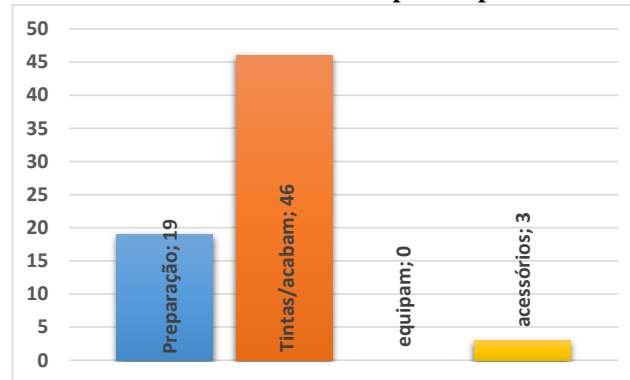
4.3.3.3 Visão dos Clientes em Relação à Empresa

Em seguida aos questionamentos envolvendo o mercado de tintas, os clientes foram questionados em relação à Empresa.



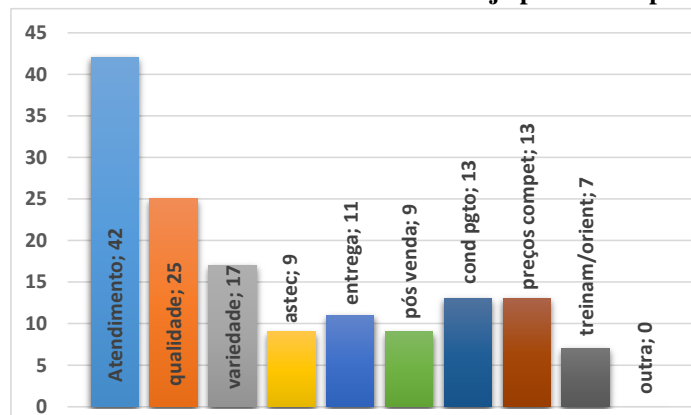
Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Na demonstração gráfica os pontos mais relevantes citados são: 32 pessoas chegaram por meio de recomendação, 35 clientes pelo atendimento, 13 pelo estabelecimento e 11 por preço, em comparação ao gráfico paralelo onde houve a indicação ou participação de 9 vendedores, seguido de 7 construtores ou pintores. A força maior está na equipe responsável pelo atendimento, juntamente com a fidelização de profissionais autônomos que reconhecem e indicam a loja a seus clientes. Mais uma vez o recurso humano da loja fica em evidência, mostrando-se decisivo nos resultados, como também demonstrados no gráfico de quantidade de lojas na cidade e o que esperam encontrar na mesma.

Gráfico 19 – Produtos mais comprados pelos clientes

Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

No Gráfico 19 pode-se observar os clientes que buscam um serviço completo envolvendo a finalização dos serviços com 46 pessoas e aqueles que buscam apenas uma parte do processo, esse de preparação envolvendo 19 clientes. A loja em seu mix de estoque oferece também muitas opções de produtos de preparação e de fases primárias na pintura, onde diversos profissionais, muitos deles chapeadores, serralheiros ou construtores, apenas preparam o carro, estruturas ou a obra para um posterior acabamento, para que outro profissional ou mesmo o próprio consumidor final deve finalizar o processo. Muitas vezes esse cliente que faz a preparação é o agente indicador do cliente final, sendo necessário uma atenção especial, como também uma nova etapa de negociação na mesma obra.

Gráfico 20 – Características diferenciadoras da Loja percebidas pelos clientes

Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

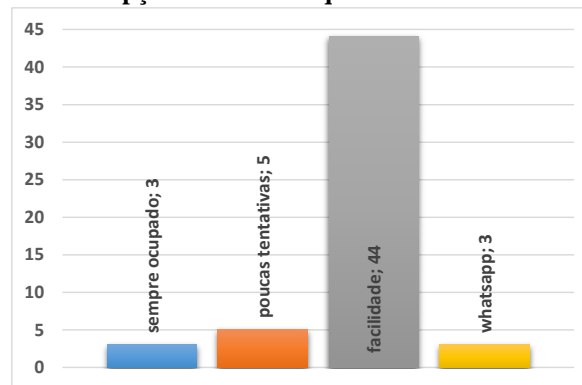
Em comparação aos concorrentes, a pesquisa demonstrou como diferenciais da empresa apreciada, questões como atendimento com 42 respostas, qualidade com 25, variedade com 17, seguidos dos quesitos de condição de pagamento e preço empatados com 13 escolhas. O fator atendimento tem a preferência dos entrevistados, mostrando-se um diferencial considerado pelos clientes, e ao considerar outras questões que aparecem de forma mais modesta como

entrega com 11 respostas, pós-venda com 9, assistência com 9 e treinamento com 7, verifica-se evidenciado o fator humano como um diferencial da empresa e um fator de grande valia na escolha do cliente.

O perfil do cliente tem se mostrado adepto ao atendimento, buscando a negociação presencial e o corpo a corpo na tomada de decisão. A escolha de onde e qual produto vai adquirir tem sido resultado da influência de outra pessoa, como apresentam muitos gráficos, isso podendo ser por profissionais autônomos, bem como e principalmente pela condução dos colaboradores de venda.

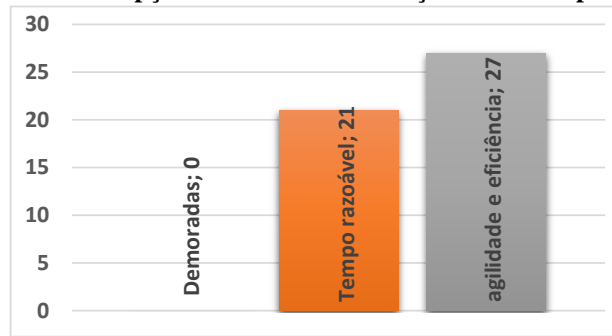
Quanto à localização da loja, praticamente todos os entrevistados consideram a Loja de fácil acesso, localização e estacionamento, juntamente com o gráfico “de como chegou até a Loja” atribuindo 13 respostas ao quesito estacionamento, tem-se um grande diferencial a ser explorado em relação aos concorrentes. O fácil acesso agiliza todo o processo de venda, atribuindo velocidade e rotatividade nas vendas, permitindo fluidez e volume de negócios, garantindo aumento nas vendas e satisfação do cliente que gosta de um serviço rápido e eficiente.

Gráfico 21 – Percepção dos clientes quanto ao atendimento telefônico



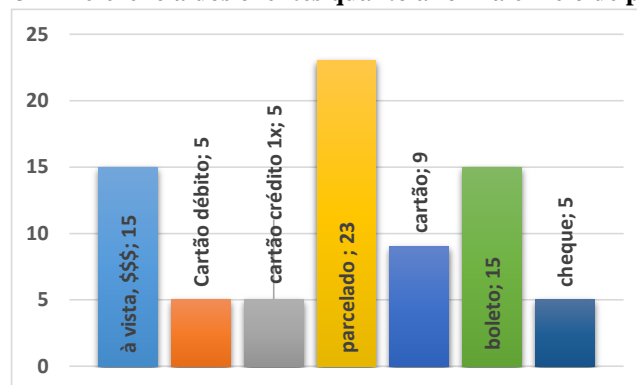
Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Em resposta à percepção dos entrevistados referente ao atendimento telefônico, constatou-se que 44 clientes consideram o serviço de fácil acesso. Isso mostra que ao buscar esse serviço o cliente encontra uma resposta satisfatória, demonstrando o diferencial humano ao prestar o mesmo, juntamente com equipamentos que ajudam na otimização, adquiridos recentemente como investimento no incremento das vendas.

Gráfico 22 – Percepção dos clientes em relação às vendas por telefone

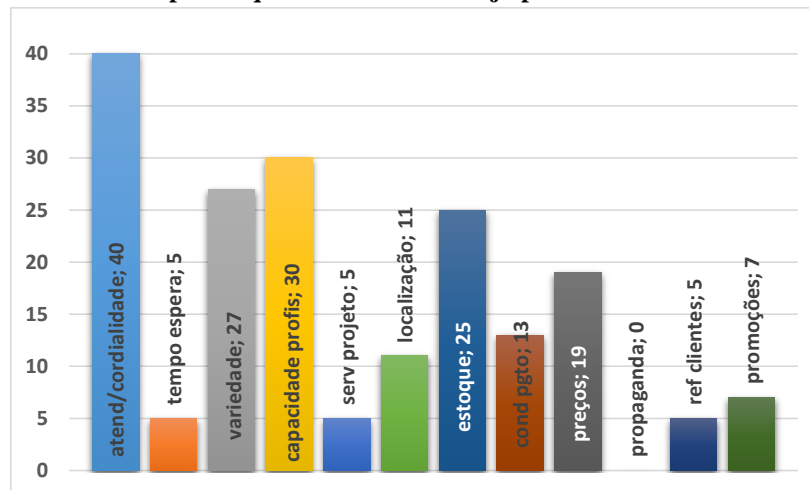
Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Referente às vendas por telefone, chegou-se ao resultado demonstrado pelo Gráfico 22, com 21 pessoas considerando razoável e 27 percebendo o serviço como ágil e eficiente. Os clientes em sua maioria consideram o serviço, ou melhor, o avaliam de forma positiva.

Gráfico 23 – Preferência dos clientes quanto à forma e meio de pagamento

Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

O Gráfico 23 mostra o perfil do consumidor ao efetuar suas compras em relação à forma de pagamento, considerando 23 escolhas para condição parcelada e 15 para boletos, demonstrando uma preferência em comprar à prazo, distribuindo o custo ou investimento de forma parcelada no orçamento. Dos clientes que preferem o pagamento parcelado, 5 responderam preferir pagar em quatro a seis parcelas, e 3 preferem pagar em até três parcelas. Nas compras à vista obteve-se 15 respostas, demonstrando um perfil de cliente que busca negociar melhor suas compras no quesito preço, já a condição de compra por cartão apresentou 19 respostas, caracteriza um nicho de clientes que busca facilidade e agilidade nas compras, negociações dentro do seu perfil evitando a burocracia de cadastro.

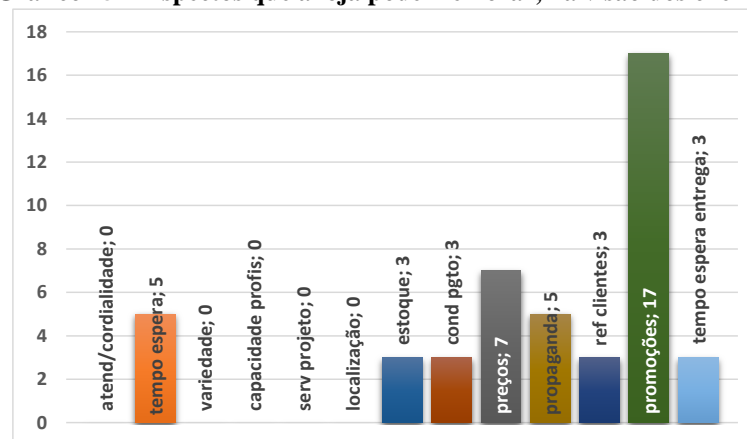
Gráfico 24 – Aspectos que se destacam na loja pela visão dos consumidores

Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Os aspectos escolhidos pelos clientes, onde a maioria dos questionados optou por mais de uma resposta, chegando em 40 colocações de atendimento e cordialidade, 30 na capacidade dos profissionais, 27 na variedade, 25 em estoque, 19 para preço e 11 respostas que referenciam a localização.

Obteve-se duas escolhas como respostas de maior relevância, sendo atendimento e cordialidade que somam 70 respostas, evidenciando novamente como percepção do cliente e diferencial da Empresa, os recursos humanos.

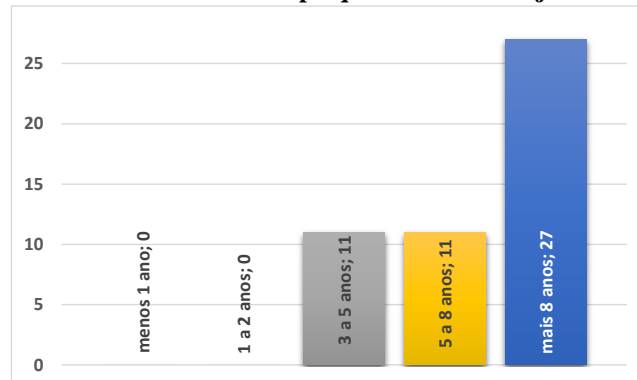
Na sequência de atributos tem a escolha dos clientes por fatores de estrutura da Empresa, com a soma de 52 respostas a variedade juntamente com o estoque, demonstram a força da organização percebida pelos clientes. Também deve-se considerar nesse quesito as respostas que envolvem preço (19) e condição de pagamento (13), as quais também demonstram uma ação que parte diretamente da organização da Empresa.

Gráfico 25 – Aspectos que a loja pode melhorar, na visão dos clientes

Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Os clientes, através das respostas apresentadas no Gráfico 25, apresentam fatores como promoções que apresentam 17 respostas, seguidas por preço com 7 colocações, demonstram o interesse do cliente em sempre melhorar sua condição de compra, através de melhores condições de pagamento, preços mais baixos, melhores serviços, enfim, mais vantagens em realizar suas compras.

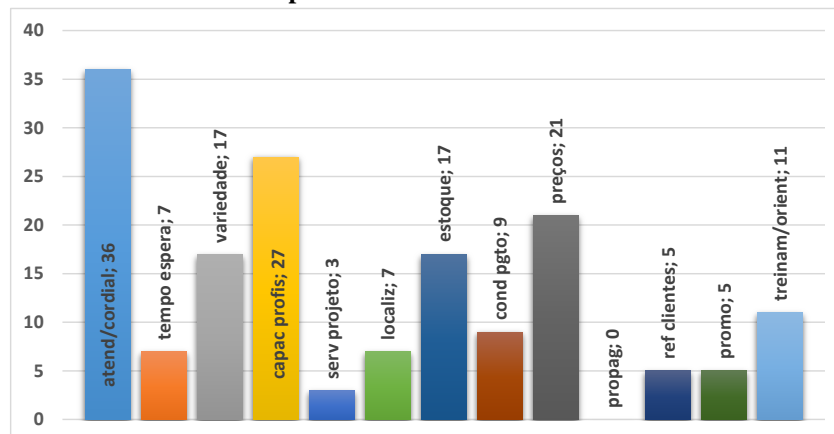
Gráfico 26 – Tempo que é cliente da loja



Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Para os clientes que responderam essa pergunta, apresentou-se como destaque nas respostas o tempo de mais de 8 anos como cliente da Loja, demonstrando fidelidade à empresa. Também aparece de forma significativa 11 clientes que compram entre 3 e 5 anos, juntamente com 11 citações de 5 a 8 anos reafirmando a questão de fidelidade.

Gráfico 27 – Aspectos fidelizadores na visão dos clientes



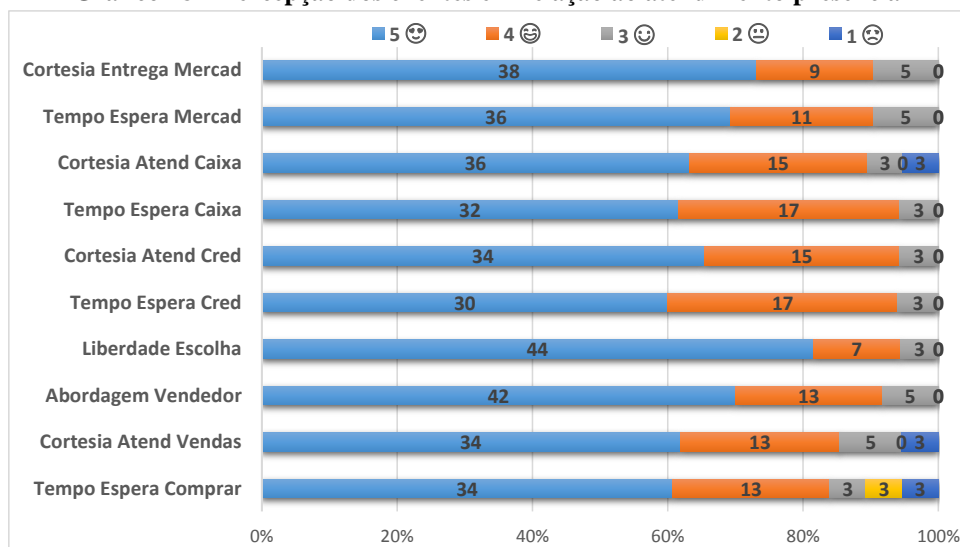
Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Na questão que envolve recompra ou fidelidade do cliente, existem aspectos que somados trazem duas forças que envolvem o cliente na escolha pela Loja. Esses grupos mostram a força da equipe de venda juntamente com a estrutura da Empresa em empenhar-se na realização de seus objetivos.

Os atributos de atendimento/cordialidade (36) e capacidade profissional (27) que somados dão 63 respostas, demonstram a percepção nos serviços prestados pelos colaboradores.

Em relação aos atributos que destacam a força e estrutura da Empresa, os clientes citam o preço com 21 respostas, 17 para estoque, 17 para variedade e 11 para serviços de treinamento oferecidos pela Loja, como importante na recompra.

Gráfico 28 – Percepção dos clientes em relação ao atendimento presencial

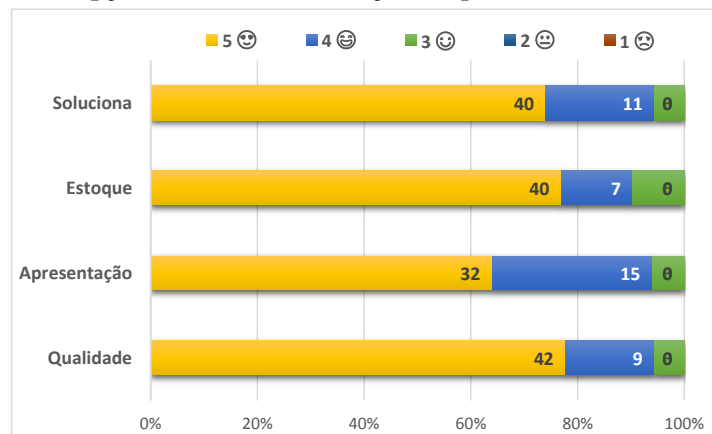


Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

O Gráfico 28 mostra na maioria das respostas a grande satisfação dos clientes nos aspectos abordados, ressaltando as respostas que aparecem anteriormente em outros gráficos que envolvem fidelização, destacando-se a liberdade de escolha com 44 respostas, abordagem do vendedor com 42 e a cortesia na entrega da mercadoria com 38 citações.

Mesmo com toda essa demonstração de satisfação, deve-se levar em conta a forma modesta que aparecem respostas que podem ser um estopim para situações negativas futuras. O surgimento de respostas negativas nos aspectos como tempo de espera para compras, cortesia no atendimento e cortesia no caixa, juntamente com um nível mediano na satisfação referente a tempo de espera no crediário e tempo de espera no caixa, demonstra um aspecto negativo nos serviços prestados pela Empresa.

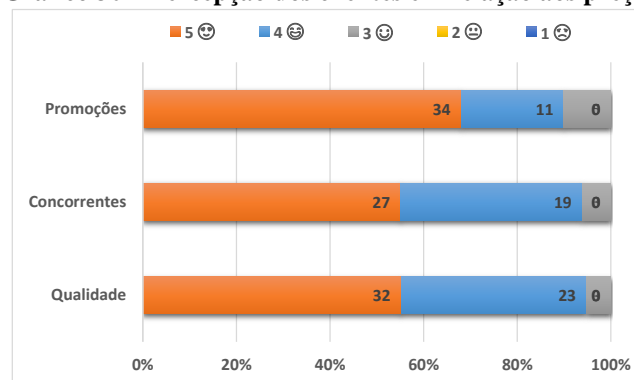
Gráfico 29 – Percepção dos clientes em relação aos produtos comercializados pela loja



Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

A percepção dos clientes em relação aos produtos oferecidos apresenta novamente pontos de grande satisfação em todos os aspectos abordados, demonstrando qualidade nos produtos e serviços da empresa. Não aparecem aspectos negativados reafirmando ainda mais a percepção positiva por parte dos clientes.

Gráfico 30 – Percepção dos clientes em relação aos preços



Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

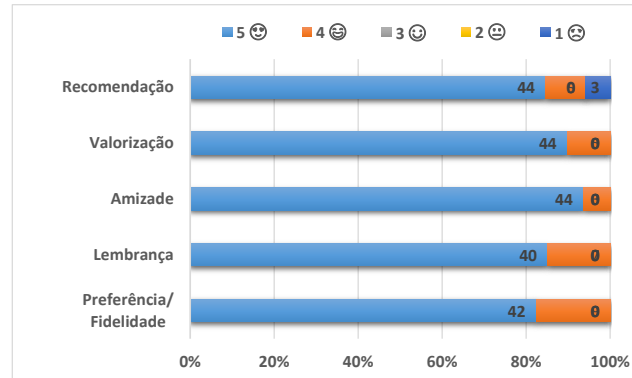
Na percepção demonstrada no Gráfico 30, o fator preço mesmo que abordado anteriormente como uma sugestão, surge como critério positivo nos atributos da Empresa.

As promoções são percebidas como válidas e justas pelos clientes, onde os preços promocionais refletem uma redução no preço e um aumento no prazo diferenciado do habitual.

Em relação aos concorrentes, os clientes percebem uma diferença muito positiva em comparação, sem caracterizar qualquer resposta negativa. Demonstra uma estratégia bem definida em relação a esse atributo, mostrando-se como um aspecto positivo e uma excelente ferramenta para a equipe de vendas.

Para o fator qualidade dos produtos, os clientes entendem que o preço cobrado pelos mesmos é considerado baixo, em relação aos níveis de qualidade percebida.

Gráfico 31 – Sentimento do cliente no relacionamento com a loja

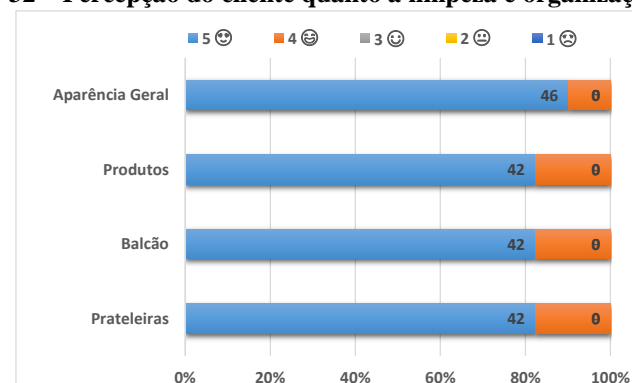


Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

As demonstrações são muito positivas no que diz respeito ao relacionamento Loja/cliente, demonstradas pela maioria das respostas como muito satisfeitos, salientando a valorização, fidelidade e laços de amizade como pontos fortes abordados.

Ao analisar a questão que envolve recomendação, aparecem 3 citações negativas, demonstrando que alguma coisa não está indo bem. Pode ser um simples descaso de indicação, uma necessidade de comprar na loja por falta de opção ou uma experiência negativa de outrora, de qualquer forma, deve-se dar atenção a qualquer feedback negativo para suprimir esses fatos com uma ação ou diagnóstico corretivo.

Gráfico 32 – Percepção do cliente quanto à limpeza e organização da loja



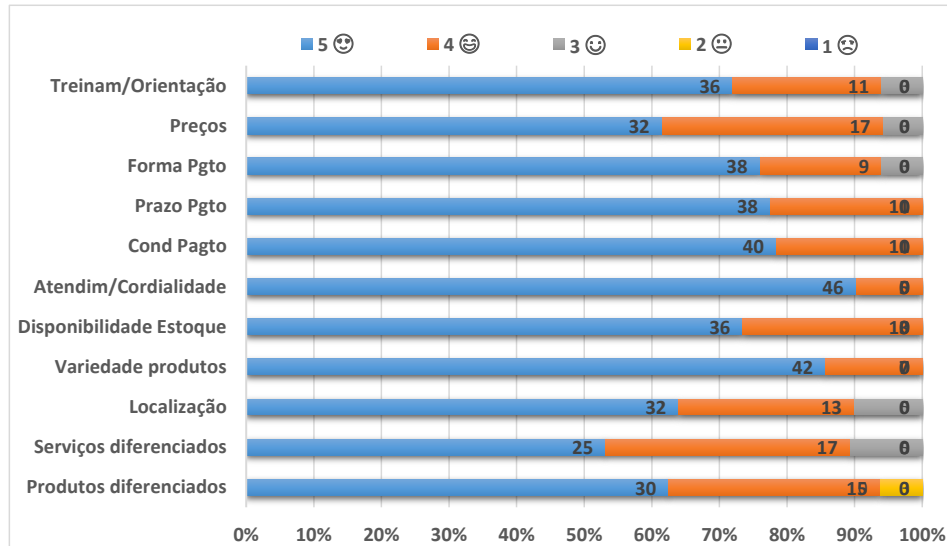
Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

O cliente percebe a loja nos atributos de limpeza e organização com muita satisfação, reafirmadas tais marcações nas respostas ao questionário aplicado. Definindo uma maior nota no aspecto da aparência geral, talvez motivados pela reforma e investimentos que a loja tem feito nos últimos anos, remodelando balcões de atendimento e também a fachada.

4.3.3.4 Visão dos Clientes em Relação aos Concorrentes

Após analisar a Loja, os clientes analisaram a Loja em relação aos concorrentes.

Gráfico 33 – Percepção que os clientes têm da loja em relação à concorrência



Fonte: Questionário aplicado aos Clientes da Empresa, 2019.

Em relação ao Gráfico 33, acima, diversas questões são colocadas a fim de buscar formas de medir e equalizar o posicionamento da loja em relação a seus concorrentes. São medidos assuntos como serviços, estrutura e produtos oferecidos.

Para questões que envolvem serviços, observa-se treinamentos com 36 respostas, 46 em atendimento, 25 em serviços diferenciados, todos com desempenho de muito satisfeitos.

Nos quesitos de estrutura, a Empresa apresenta 32 respostas em preço, 38 em forma e prazo de pagamento, 36 em estoque e 32 em localização, todos com desempenho de muito satisfeitos, mostrando-se forte em capacidade financeira e logística.

Os produtos oferecidos têm uma percepção de muito satisfeito nas questões de variedade de produto com 42 respostas e 30 indicações para produtos diferenciados em relação a seus concorrentes. A empresa trabalha com as marcas líderes de mercado e com uma variedade de produtos reconhecidos e mais utilizados no mercado que atua, facilitando assim esse retorno positivo no mercado.

Foi deixado um espaço aos clientes para apresentação de sugestões à empresa, ao que a maioria das sugestões foi para continuar com o bom atendimento que tem apresentado. Além dessa questão, duas sugestões relevantes: uma para agilizar a entrega em produtos urgentes, com a informação de que costuma demorar, às vezes; outra, sugerindo um Aplicativo para compras, no sistema de entrega atual.

4.4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT

Através da utilização da ferramenta SWOT, já descrita no Título 2.4.3.1, efetuou-se o diagnóstico da empresa *Carazinho Mais Cores Distribuidora de Tintas Ltda.*, o qual pode-se observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise SWOT da Empresa

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de transição de gestor, com descentralização de poder; • Porte e estrutura atual da Empresa; • Planejamento anual de tomada de decisões; • Fornece produtos de qualidade certificada; • Grande variedade de produtos; • Atendimento técnico próprio; • Política de preços definida; • Parceria duradoura com os principais fornecedores do ramo; • Colaboradores experientes e capacitados; • Prima pela satisfação do cliente, através da transparência, do bom atendimento e na construção de parcerias e bons relacionamentos; • Foco no crescimento e desenvolvimento da empresa através de controles de custos, controle financeiro, política de preços de venda e ações ao mercado; • Otimizado fluxo de caixa, com os pagamentos de fornecedores e funcionário em dia. • Prédio próprio, dispendo de amplos espaços de atendimento, estacionamento, vitrine e depósitos; • Moderno sistema de gestão com equipamentos modernos e uma excelente estrutura de balcões, equipamentos tintométricos, mesas e prateleiras; • Laboratório com equipamentos diferenciados: “espectrofotômetro”; • Grande volume e diversificação de produtos; • Frota própria e com grande disponibilidade de veículos; • Distribuição e venda para toda a região; • Investimento em cursos e treinamentos; • Endereço de grande circulação e de fácil acesso para clientes e recebimento de mercadorias; • Localizada em uma Cidade que permite boa distribuição regional; • Baixa rotatividade de colaboradores; • Agilidade na solução de problemas ou conflitos; • Envolve a família dos colaboradores em ações e confraternizações; • Engajada em ações sociais e comunitárias; 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo investimento em mídia; • Limitada ação em e-commerce; • Limpeza das prateleiras e depósito; • Missão, visão e valores não definidos aos colaboradores; • Layout de caixa e financeiro com pouca estrutura; • Colaboradores recém contratados com pouca experiência; • Falta de cordialidade momentânea no atendimento;

	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Condição de crescimento no mercado; • Parceria com novos fornecedores; • Parceria com novos clientes • Fidelização de clientes; • Otimização da rentabilidade; • Superávit na safra e bons resultados na indústria metal mecânica da região; • Condição climática favorável; 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes; • Recessão econômica; • Aumento na tributação; • Reajuste nas despesas; • Saída de colaboradores experientes; • Alta burocracia, complexidade das leis e sonegação dos concorrentes; • Sazonalidade de 4 meses no setor; • Antecipação de custos tributários em relação ao recebimento da venda; • Concentração em volume de estoques antes de período de safra; • Clima chuvoso; • Queda na produtividade agrícola no Estado; • Desemprego no setor metal mecânico da região; • Grande número de colaboradores em períodos de baixa nas vendas; • Falta de estacionamento no comércio vizinho; • 28% da população com renda abaixo de meio salário mínimo; • Concentração de riquezas em número reduzido de habitantes; • Falta de mão de obra qualifica ou experiente no setor; • Mau uso dos produtos pelos consumidores ou profissionais; • Falha na comunicação interna;

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2019.

4.4.1 Análise dos Pontos Fortes da Empresa

Em relação aos pontos fortes da Empresa, foram observados diversos atributos que caracterizam sua força no comércio de tintas na região, sendo esses capazes de contribuir para o desenvolvimento e sustentabilidade. Tais pontos aparecem em diversas áreas, moldando e direcionando toda a organização em um foco de crescimento com a satisfação tanto por parte dos proprietários como também dos colaboradores e clientes.

O processo de gestão por parte dos proprietários permite uma série de ações rápidas em mudanças, como também políticas bem estruturadas de preço, sendo competitiva e rentável. Mantém excelentes parcerias com os principais fornecedores, diversificação de produtos e qualidade certificada. Preocupado com o futuro da empresa, o novo gestor é preparado para dar continuidade ao negócio, também são oferecidos vários treinamentos aos funcionários e profissionais parceiros, com a finalidade de desenvolver todos que de alguma forma contribuem à organização.

A Empresa mantém um rigoroso controle financeiro, com seus compromissos sempre em dia, garantindo condições de investimentos sempre que necessário, mantendo seus estoques

preparados para épocas de maior venda. Com seu ponto comercial estratégico tanto na Cidade como região, permite acessibilidade, recebimento e escoamento de produtos, atendendo com uma frota própria em toda a região.

Além de utilizar equipamentos modernos, conta com funcionários experientes e bem treinados, um clima organizacional motivador e de excelente comunicação entre si e com toda a organização. Desenvolvem-se ações sociais e participativas com a comunidade e família, desenvolvendo parcerias e um clima organizacional agradável. Possui atendimento técnico, a fim de minimizar problemas de mau uso, como também uma autonomia em gerenciar conflitos que podem surgir em relação a problemas técnicos e também de relacionamento.

4.4.2 Análise dos Pontos Fracos da Empresa

Os pontos fracos existem, devendo ser minimizados com ações estratégicas corretivas após o diagnóstico, assim como jamais deve-se ignorá-los, evitando o risco de ser surpreendido. Ao listá-los identificamos falhas que atrasam e atrapalham todo o desenvolvimento da organização.

Percebe-se um baixo investimento em mídias, ações que podem auxiliar no aumento das vendas em épocas de baixa, assim como uma diversificação em novos canais de venda como a internet. Em alguns momentos a empresa deixa a desejar na organização e limpeza das prateleiras, falta de cordialidade e preparo de colaboradores no atendimento, podendo ser motivado pelo stress, como o despreparo dos mesmos, assim como por conflitos na organização. A infraestrutura de alguns setores é importante para manter sua funcionalidade, como um balcão de caixa e financeiro que necessitam de maior discrição e segurança em algumas tarefas.

Mesmo com apenas uma ideia de missão, visão e valores, sem ter os mesmos claramente definidos e expostos, pode ocorrer uma distorção, esquecimento ou até mesmo a perda. A definição e divulgação da missão, visão e valores é necessária, tanto para os novos colaboradores, que podem se orientar, os mais antigos e também as demais pessoas que compõem a cadeia devem ter conhecimento dos mesmos, a fim de manter a integridade e propósitos da organização.

4.4.3 Análise das Oportunidades da Empresa

Quanto às oportunidades, seja no momento atual como também para o futuro, toda a organização percebe aquelas que pode manter e também otimizar seus resultados. Essa percepção ocorre mediante as projeções que o mercado reproduz de forma otimista, as quais envolvem questões econômicas, climáticas, clientes e com fornecedores.

A necessidade constante do comércio e indústria em conquistar resultados positivos, direcionam investimentos em novas tecnologias e técnicas em agregar valores a toda à cadeia. Com o crescimento e desenvolvimento do mercado, a fidelização de clientes torna-se favorável, a melhora das margens de retorno, assim como novas parcerias.

Quando o assunto é pintar, questões econômicas e climáticas são extremamente decisivas, pois o consumo é estimulado com tempo bom e uma condição econômica favorável para que o consumidor possa investir. Melhor poder de compra gera mais vendas e também consumo de produtos de qualidade e maior valor agregado, assim como o clima seco que favorece a fluidez de consumo do produto.

4.4.4 Análise das Ameaças da Empresa

Ao analisar as ameaças, percebe-se que a Empresa deve estar atenta a todos os acontecimentos, inclusive os que podem interferir de forma negativa nos seus resultados ou até mesmo seu futuro. São diversos fatores, fenômenos alheios à vontade e controle da organização que são desencadeados de forma surpreendente ou bem planejados por outras organizações, e que afetam o sucesso da mesma.

O mercado está sempre em movimento com novos concorrentes ou novas estratégias além dos que já existem. Considerando o mercado atual, um novo concorrente seria de muita preocupação, pois o mercado não apresenta perspectiva de crescimento devida à baixa projeção da safra 2019, clima chuvoso, falta de trabalhadores qualificados, mercado bem segmentado, baixa projeção de crescimento do PIB e renda *per capita*. Com esses fatores batendo à porta o faturamento deve ser menor e mais competitivo, tendo muitas vezes a própria indústria concorrendo com o comércio varejista.

Fatores como o aumento nas despesas fixas, e nas tributações com políticas de salvaguarda para o governo, mas que geram redução de receitas para as Empresas; burocracias e até mesmo a sonegação de impostos praticada pelos concorrentes; baixa venda em alguns meses do ano gerando aumento de custos com folha de pagamento e encargos, estoques, perda

de colaboradores; todos esses fatores diminuem a rentabilidade, podendo comprometer a saúde financeira da organização.

Os dados econômicos do Município podem ser uma ameaça, uma vez que boa parte da população não apresenta renda disponível sem comprometer a busca por produtos de necessidade básica; registra-se também que as riquezas estão em poder de uma faixa muito pequena dos habitantes; realidade que molda o poder e perfil de compra no comércio, levando a níveis básicos de compra ou consumo de produtos de baixo valor agregado.

A tinta, por ser um produto químico tem suas peculiaridades de uso e manuseio, sendo assim, na maioria das vezes que ocorrem problemas técnicos, estão relacionados ao mau uso ou falta de orientação, gerando desconforto e comprometendo a fidelização com profissionais e consumidores. A baixa ou perda de comunicação interna pode ser um motivo de falta de orientação, assim como um fator estimulante de rotatividade ou má qualidade de atendimento.

4.5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Para viabilizar o resultado desejado, é necessário o desdobramento em Planos de Ação, que são planos mais detalhados, os quais lidam com as questões táticas e operacionais, e são voltados para o curto e médio prazo. São executados em linguagem mais detalhada e específica para os setores que constituem a empresa (ANDRADE, 2012). Assim, na sequência, tem-se a aplicação da Ferramenta 5W2H, que proporciona o Plano de Ação que irá proporcionar os resultados desejados.

4.5.1 Aplicação da Ferramenta 5W2H

Inicialmente, aplicou-se a Ferramenta 5W2H aos Pontos Fracos da Empresa, ao final dos quais obteve-se o Plano de Ação necessário para desenvolvê-los, a fim de que deixem de ser vulnerabilidades da empresa. Na sequência, tem-se um plano de ação para os pontos fracos, outro para as oportunidades e, por fim, mais um para as ameaças.

4.5.1.1 Plano de Ação – Pontos Fracos

O foco deste Plano de Ação é melhorar os pontos fracos da empresa, de forma a viabilizar o atingimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Pode-se observar no Quadro 3 o resultado obtido com o 5W2H, e na sequência, a análise do Plano de Ação desenvolvido com a aplicação da ferramenta.

Quadro 3 – Ferramenta 5W2H – Análise Interna, Pontos Fracos

Plano de Ação – Análise Interna: Pontos Fracos						
5W					2H	
<i>What</i> O quê	<i>Why</i> Por quê	<i>Who</i> Quem	<i>Where</i> Onde	<i>When</i> Quando	<i>How</i> Como	<i>How Much</i> Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos
Mídia/Propaganda	Divulgação	Equipe Responsável	Rádio	Inverno	Patrocínio e blitz	R\$ 500,00/mês
E-Commerce	Novo canal de vendas	Equipe Responsável	Internet/Site	Contínuo	Redefinir a página, coleta de dados, promoções, informações e distribuição de tarefas a setores responsáveis	R\$ 300,00/mês
Limpeza e organização	Melhorar a aparência	Colaboradores e responsável	Frente de loja	Contínuo	Colaboração dos colaboradores e turno integral da faxineira	R\$ 1.000,00
Missão, visão e valores	Foco nos objetivos da Empresa	Gestor	Empresa	Imediato	Definir, organizar, apresentar, expor e aplica-los	Sem custo
Qualificação Profissional	Melhorar o atendimento	Todos os colaboradores	Empresa	Contínuo	Treinamentos, feedback aos colaboradores, apresentação da missão, visão e valores	R\$ 300,00 em cursos externos por colaborador e sem valor os praticados na empresa ou por fornecedores parceiros
Evitar a saída de colaboradores experientes	Carência de profissionais, perda de clientes, fuga de informações	Gestor e gerência	Empresa	Constante	Descentralização, política de cargos e salários, gratificações, aproximação	No caso de remuneração, de 0,5% à 2% sobre o salário ou comissão
Perda de comunicação	Conflitos, falta de informações, falha na execução de tarefas, desmotivação, desobediência, perda do foco, mau atendimento	Gestor e gerência	Empresa	Constante	Observar, identificar, corrigir, estimular, motivar	Custo a definir

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa realizada, 2019.

4.5.1.2 Mídia

O investimento em comerciais de rádio torna-se necessário em momentos de venda reduzida, com o propósito de fomentar novos consumidores, apresentar novos produtos, promoções, divulgar ações da empresa e principalmente estar em evidência com um público que aprecia tal veículo de propaganda. Como se trata de uma Cidade e região com esse hábito, sendo comum chegarmos nas casas em construção ou reforma e ter um radinho ligado na programação local, com isso um pequeno investimento mensal poderia aproximar a Loja de grupos de consumidores, através de ações interagindo a Empresa ao programa, como também simplesmente algumas chamadas diárias.

4.5.1.3 E-commerce

O mercado tem evoluído de forma que a presença nos meios digitais torna-se cada vez mais necessária, com isso a reformulação da página da Loja, juntamente com uma modernização das opções incluindo além de informações, promoções, campanhas e um formato de compras virtual.

4.5.1.4 Limpeza

Com o crescimento e a localização da loja torna-se necessário um turno integral da faxineira, afim de garantir a remoção da poeira que circula na Loja vinda da movimentação no trânsito constante da Avenida, da rotatividade de produtos vindo do depósito e do fluxo de clientes nos dias de chuva. Com a ampliação de horário do colaborador responsável, seria possível desempenhar tarefas que hora são feitas de forma esporádica, como limpeza dos vidros da fachada e também otimizar a limpeza do banheiro masculino que necessita de 2 limpezas diárias.

4.5.1.5 Missão, visão e valores

A definição e organização desses valores juntamente com sua exposição e aplicação, permite nortear os colaboradores, como também aproximar os clientes em relação à essência que a empresa se dispõe a ser e existir.

4.5.1.6 Qualificação profissional

Uma das primícias de serviço que a Loja deve desempenhar é a excelência no atendimento, envolvendo cordialidade e técnica na abordagem e condução dos clientes. Curso e treinamentos devem ser ministrados constantemente aos novos integrantes afim de qualificá-los nos propósitos da organização, como também reciclar os demais a ponto de garantir uma constante eficiência. Isso pode ocorrer com a contratação de serviços feitos por empresas do ramo como ser ministrados através de parcerias com cursos oferecidos por fornecedores. Conversas constantes com os colaboradores, com feedbacks sobre o desempenho dos mesmos também devem ocorrer, reuniões com troca de experiências.

4.5.1.7 Evitar a saída de colaboradores experientes

Pode-se dizer que um dos bens mais preciosos da empresa são seus colaboradores, sendo assim os mais experientes por tempo de serviço na empresa ou de mercado agregam uma carteira de clientes e prestígio no mercado que atuam. É comum as empresas buscarem vendedores que tenham experiência e tragam consigo clientes em potencial, isso permite um retorno rápido no caso de uma contratação desse porte.

É normal que esses colaboradores contribuam com o volume mais expressivo de venda na Empresa, tornando-se referência tanto na loja como também no mercado que atuam. É importante que o gestor e a gerência tenham um relacionamento aberto e amigável com esses colaboradores, a fim obter retorno de suas satisfações, conhecimentos e contribuições.

Dentro da organização deve existir um ambiente favorável para que todos os colaboradores sintam-se acolhidos e possam sentir-se útil como também: ter suas expectativas acolhidas; assumir uma política de compensação pelo desenvolvimento de seus trabalhos; envolver gratificações; aumentos de salário; bônus evoluções de cargo que possam recompensar e garantir o compromisso desses colaboradores com a empresa; descentralização da função minimizando as perdas pela saída.

4.5.1.8 Falha na comunicação interna

A ameaça de falha ou perda de comunicação interna pode ser vista como uma grave situação que a empresa precisa superar, isso leva a perda de informações por parte de seus

colaboradores sobre mercado, suas expectativas, como também a perda no foco em estratégias que devem ser tomadas para o sucesso da organização.

Com propósito de evitar isso, tanto o gestor como a gerência ao observar tal característica no comportamento da organização, devem rapidamente tomar algumas providências, como: identificar o fato causador e suprimi-lo; trabalhar ações imediatas que envolvam foco e comprometimento, em exemplo, uma campanha de vendas e gratificação por alguma meta alcançada; promover alguma mudança de layout; ter a consciência de que devem ceder em caso de alguma reivindicação justa não atendida; pulso firme em mostrar ao grupo a necessidade do que deve ser feito e os resultados que podem ser alcançados; monitorar os níveis de stress e sobrecarga de trabalho proporcionando folgas quando necessário; fazer uma avaliação na atuação da gestão afim de buscar uma excelência no nível de liderança.

4.5.2 Plano de Ação – Oportunidades

Neste Plano de Ação o objetivo é aproveitar da melhor forma possível as oportunidades que se apresentam à empresa. Pode-se observar no Quadro 4 o resultado obtido com o 5W2H, e na sequência, a análise do Plano de Ação desenvolvido com a aplicação da ferramenta.

Quadro 4 – Ferramenta 5W2H – Análise Externa, Oportunidades

Plano de Ação – Análise Externa: Oportunidades						
5W					2H	
<i>What</i> O quê	<i>Why</i> Por quê	<i>Who</i> Quem	<i>Where</i> Onde	<i>When</i> Quando	<i>How</i> Como	<i>How Much</i> Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos
Crescimento do mercado	Novos clientes, aumento das vendas, otimização do negócio	Toda a Empresa	Mercado de Atuação	Constante	Postura de ação, prospecção de novos clientes e parceiros; visitação e MKT	Passível de conquista com a estrutura atual sem agregar custos efetivos.
Novos fornecedores	Novidades no mercado, mais opção de produtos com bons resultados, conquistar novos clientes e mercados	Gestor	Empresa	Busca Constante	Ser receptivo e aberto a diálogos e novas parcerias	Sem custo
Fidelização e novos clientes	Aumento das vendas, vendas saudáveis, renovação	Toda a empresa	Empresa	Constante	Foco no cliente, atendimento com excelência, política justa de preços, visitação e prospecção	Custo a definir
Bons resultados econômicos motivados pela safra, indústria e condição climática	Aumento das vendas, valor agregado nas negociações, giro do estoque, possibilidade de investimentos e ampliações	Mercado consumidor	Cidade e região	No surgimento da oportunidade e sem prazo de duração	Estar focado no mercado e organizado, movimentação e atitude	Custo a definir

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa realizada, 2019.

4.5.2.1 Condição de crescimento do mercado

Em relação à condição de crescimento no mercado as possibilidades que se apresentam são reais com projeções de crescimento do PIB, mesmo que em pequena proporção; temos a possibilidade de uma estabilidade econômica; o anúncio do governo em relação a injeção de dinheiro pelos saldos de FGTS; taxas de desemprego diminuindo; juros do mercado caindo; sem apresentação ou previsão de entrada de novos concorrentes; o mercado da construção civil começa a apresentar crescimento e retomada. Ao considerarmos esses fatores externos que contribuem para uma melhora e crescimento das vendas, aliados com a condição interna da empresa que são: variedade de produtos; amplo estoque; equipe experiente de colaboradores;

Quando levamos em consideração os pontos fortes da empresa, chegamos a conclusão que em qualquer sinal de melhora do mercado a empresa está preparada para aproveitar e absorver esse crescimento, isso já demonstrado em anos anteriores. Para isso é importante estar com a equipe de vendedores preparada e toda sua estrutura que envolve estoque, departamento financeiro, compras, tudo deve estar ajustado para otimizar esse momento.

4.5.2.2 Novos fornecedores

A parceria com novos fornecedores sempre é bem-vinda, mesmo que a empresa já possua fornecedores que são líderes de mercado. O mesmo sempre está em mudança, sendo assim possível o surgimento de um novo fornecedor ou até mesmo uma empresa que já existe no mercado e que apresente destaque junto ao mercado de atuação.

A empresa pode ampliar o seu leque de produtos ou de fornecedores de modo a atender com melhor custo ou com novos produtos em destaque seus clientes. Com isso a empresa mantém a sua reputação de trabalhar sempre com as principais marcas do mercado, e atualidades do segmento.

Graças a estrutura que a empresa possui na atualidade contando também com outras lojas que fazem parte da rede, fomentando negócios e permitindo que os produtos possam ser distribuídos entre todas as lojas. Com essa característica, estrutura e força no mercado, sempre existe a procura dos fornecedores pela loja facilitando negociações a ponto de se posicionar sempre de maneira forte no mercado.

Ao negociar com o novo fornecedor e estando esse em evidência no mercado a empresa aproveita essa onda de sucesso e tem a possibilidade de aumentar as suas vendas e conquistar novos clientes e mercados.

4.5.2.3 Fidelização e novos clientes

A parceria com novos clientes sempre é bem-vinda e extremamente necessária, com isso a empresa garante sua sustentabilidade e crescimento. Novos clientes são sinônimos de novas oportunidades em crescimento, pois eles vêm para renovar e agregar.

Dentro das estratégias que a empresa deve adotar de crescimento e sustentabilidade é importante o foco no cliente e não somente manter a carteira já existente, mas também se projetar na busca e na conquista dos novos. Para isso a empresa juntamente com o gerente e os colaboradores devem estar motivados e engajados nesse trabalho, fomentando a visitação em obras, departamentos públicos, construtoras, em empresas da cidade e região.

A conquista desse novo mercado na medida em que a empresa ou melhor os colaboradores de venda se projetam vão surgindo novas oportunidades, parcerias, tornando-se um momento importante na estratégia de fidelização dos mesmos.

4.5.2.4 Bons resultados e condições econômicas e climáticas

Para empresa se manter no mercado ela deve avaliar os seus custos, suas despesas e ter um bom fluxo de caixa, garantir venda e giro do seu estoque, mas também é muito importante efetuar os negócios de forma rentável. A medida que a empresa vai se tornando cada vez mais sólida no mercado que atua, na conquista de boas parcerias, tem o seu nome reconhecido pelo serviço prestado e pela qualidade de seus produtos agregando valor e mais receitas. A valorização que a empresa pode alcançar pelos seus produtos e serviços é uma recompensa do trabalho árduo de outrora e não deve ser confundido com exploração ao cliente. É extremamente importante que a empresa adote a postura do ganha-ganha.

No mercado brasileiro é comum ter um ano diferente do outro, isso é motivado por questões políticas, econômicas, fatores internacionais, ações climáticas ou até mesmo postura do mercado consumidor. A empresa está inserida numa região agrícola e com indústrias que são fundamentadas com o resultado desse segmento, dessa forma quando a prospecção do ano é favorável para safra recorde a indústria metal mecânica aumenta suas contratações, auxiliando no desenvolvimento econômico da região.

Quando isso acontece o mercado é estimulado a aumentar o seu consumo, isso devido as taxas de emprego que aumentam juntamente com a distribuição de renda na sociedade. Como a empresa possui uma postura de venda e distribuição para a cidade e toda a região ela tem total condição de aproveitar esse momento.

4.5.3 *Plano de Ação – Ameaças*

Por fim, mas não menos importante, neste Plano de Ação o objetivo é reverter as ameaças presentes no desenvolvimento da empresa, de forma que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico possam ser atingidos. Pode-se observar no Quadro 5 o resultado obtido com o 5W2H, e na sequência, a análise do Plano de Ação desenvolvido com a aplicação da ferramenta.

Quadro 5 – Ferramenta 5W2H – Análise Externa, Ameaças

Plano de Ação – Análise Externa: Ameaças						
5W					2H	
<i>What</i> O quê	<i>Why</i> Por quê	<i>Who</i> Quem	<i>Where</i> Onde	<i>When</i> Quando	<i>How</i> Como	<i>How Much</i> Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos
Novos concorrentes	Disputa por colaboradores e clientes	Gestor e gerência	Empresa	Constante	Pesquisa e coleta de informações do mercado e ações estratégicas de combate	Custo a definir
Tributação, despesas e recessão econômica	Aumento de custos e diminuição de venda	Gestor e gerência	Empresa	Constante	Controle das despesas, antecipação de ações do governo e monitoramento do mercado consumidor	Custo a definir
Falta de mão de obra	Precisa-se de tempo para formar um bom vendedor	Gestor e gerência	Empresa	Constante	Recrutar pessoas comunicativas e que demonstrem comprometimento treinar, oportunizar em cargos de entrada. Avaliação constante; demissão ou promoção.	Custo de um salario base para uma função simples R\$ 1.800,00
Sazonalidade	Oscilação considerada no faturamento e receitas	Gestor e gerência	Empresa	Constante	Promover ações que estimulem a compra fora dos meses de alta, diversificação, ações de MKT	No caso de média R\$ 300,00;
Poder de compra do mercado	Falta de consumo, venda de produtos sem valor agregado, inadimplência	Gestor e gerência	Empresa	Constante	Pesquisa e coleta de informações, definir estratégias, diversificar produtos, mais opções de crediário, controle rígido de crediário, promoções	Adicional em consultas de SPC R\$ 500,00

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa realizada, 2019.

4.5.3.1 Novos concorrentes

Com o intuito de proteger seu mercado de atuação juntamente com seus recursos operacionais, a empresa deve estar atenta com o surgimento de novos concorrentes, que podem roubar clientes e colaboradores. A escassez de mão de obra e a disputa por clientes, não deixa margem para divisão do quadro nem sequer perda de consumidores e parceiros. Novos entrantes podem buscar colaboradores e suas respectivas carteiras de clientes, assim criando uma queda nas vendas e resultados da Empresa.

Deve-se buscar o monitoramento constante do mercado, coletando informações dos fornecedores, clientes, profissionais e entidades, afim de definir estratégias de combate. Assim como com os colaboradores, isso se aplica também aos principais clientes e parceiros, sendo uma permanente vigília e aproximação com os mesmos.

4.5.3.2 Alta burocracia, complexidade das leis e sonegação dos concorrentes; Recessão econômica; Aumento na tributação; Reajuste nas despesas

Ações do governo, perda da condição de compra do consumidor juntamente com altos níveis de endividamento devem ser sempre monitorados, pois interferem de forma direta nas vendas, fluxo de caixa, giro do estoque e margem de lucro. Quanto ao aumento tributário a ação interfere no custo do produto diminuindo a margem, isso porque a Empresa tem uma atitude séria em relação a compra e venda de seus produtos agindo dentro das regras fiscais.

Para isso a empresa deve desenvolver ações de controle envolvendo, monitoramento constante das contas a receber, filtros de crediário, giro de estoque e otimização das compras. Isso envolve ações como comprar o necessário, rigor na liberação e limites de crédito, cortar despesas desnecessárias, garantir vendas seguras e rentáveis e talvez até pensar em cortes de colaboradores que tornam dispensáveis em uma constância de baixa.

4.5.3.3 Falta de mão de obra qualificada ou experiente no setor

A falta de mão de obra no mercado faz com que as empresas trabalhem abaixo de sua capacidade, onde o setor de tintas exige mais do que habilidades de comportamento, como simpatia do vendedor, um bom conhecimento técnico a fim de orientar o consumidor em um produto ou procedimento correto de pintura.

Diante desse desafio o gestor e a empresa devem disponibilizar um cargo de entrada na organização com o propósito de ao recrutar um novo funcionário mesmo sem experiência e

conhecimento, seja escolhido por habilidades pessoais que são e devem ser natas para um bom vendedor e ao compor o cargo por um período de experiência, possa receber o treinamento necessário para desenvolver o conhecimento técnico necessário para evoluir para vendas.

4.5.3.4 Sazonalidade de 4 meses no setor

O mercado de tintas no Brasil apresenta uma sazonalidade peculiar com uma concentração de suas vendas e volumes de negócios considerados em quatro meses do ano. Essa questão do mercado gera alguns desconfortos e também desafios que todo o setor precisa superar e assim ao relacionar tais desconfortos, podemos dizer: que temos uma concentração de venda; um fluxo elevado de clientes em um curto espaço de tempo;

Com isso exige-se mais habilidades, conhecimentos e uma resposta rápida das equipes de venda, como também uma superação do mercado logístico juntamente com a produção das indústrias e a movimentação de produtos nos depósitos dos revendedores na preparação dá então chamada safra de vendas. Desta forma, as Empresas precisam antecipar suas compras a fim de garantir produto, absorver o custo de mão de obra ociosa nos meses de venda baixa e também suportar custos de estoques em períodos de baixa à venda

No que diz respeito ações que devem ser tomadas nesse período pode-se sugerir: uma busca em negociações com os fornecedores que possam ajudar a suportar essa antecipação de estoque; uma cultura organizacional preparada para absorver esse impacto repentino de fluxo elevado de negócios a fim de manter na íntegra a qualidade de serviços; aproveitar o momento e trabalhar com boa rentabilidade nas vendas, garantido um saldo de caixa que possa suportar o período de férias e baixa venda que precede esse momento.

Em relação ao período de baixa venda onde não ocorre o fluxo de clientes que possa garantir o sucesso do negócio, é muito importante tomar algumas ações, como: trabalhar promoções para atrair o cliente que procura consumir esse produto fora de época; encontrar em linhas ou produtos alternativos a opção de faturamento para esse período; ter um controle mais efetivo no fluxo de caixa evitando o desconforto financeiro; buscar novos clientes e reforçar parcerias tanto com fornecedores, profissionais e clientes; ver, rever e ajustar estratégias de mercado; treinar os colaboradores;

4.5.3.5 28% da população com renda abaixo de meio salário mínimo; Concentração de riquezas em número reduzido de habitantes

Considerar a condição econômica do mercado no qual a empresa está inserida pode gerar preocupação, considerando que parte dessa população apresenta renda insuficiente para o consumo de tintas. Isso não é novidade no mercado brasileiro, pois os serviços e consumo de tinta são considerados caros em relação à renda per capita do brasileiro.

Para a empresa ter sucesso em seu negócio é necessário ter volume em negociações e também agregar valor em seus negócios, assim além do fluxo de negócios, também ter lucro saudável nas negociações. Algumas ações são necessárias nesse contexto como por exemplo: variedade de produtos que possam suprir mais de um nicho de clientes; uma estrutura de venda e distribuição que possa atingir as cidades ao redor do seu domicílio; uma condição de pagamento compatível com cada perfil de cliente; Promoções para estimular a escolha do consumidor em comprar esse produto.

4.6 Sugestões e Recomendações

Como forma de melhorar o cenário da *Carazinho Mais Cores Distribuidora de Tintas Ltda* em relação ao mercado considera-se importante que os gestores, juntamente com os colaboradores, coloquem em prática as seguintes sugestões: cuidar de ações básicas como limpeza e organização, manter uma boa apresentação para os clientes e proporcionar um ambiente agradável a todos; definir e implementar a Missão, Visão e Valores da Empresa; definir e implementar ações direcionadas à redução do impacto da baixa venda em determinados períodos do ano, sendo necessárias ações na mídia, campanhas de venda e um forte trabalho de campo a fim de prospectar novos clientes.

Outro fator muito importante a ser levado em conta é observar o mercado com foco no cliente, buscando informações relevantes a todo momento, trabalhando ações de pós-venda, manutenção de clientes, parceiros e desenvolvimento da equipe. Deve-se partir de um processo de desenvolvimento, treinamento e comunicação interna, uma gestão participativa, com a necessidade de estar próximo ao cliente e todo o mercado ao redor da empresa.

O desenvolver de um processo de comunicação, motivando a aproximação e o comprometimento entre os integrantes da organização, desenvolvendo de forma profissional e pessoal, permite que todos contribuam com informações percebidas no mercado a todo instante, essa percepção que cada um absorve do ambiente e contribui com a empresa, permite uma contínua avaliação do mercado, auxiliando aos gestores nas tomadas de decisões necessárias.

Existem diversos fatores alheios à vontade da Organização, como: clima, ações governamentais, novos concorrentes e mudanças nos hábitos dos consumidores. Com a aplicação e desenvolvimento das ações propostas é possível prever, minimizar, suprimir, estando preparado e à frente com ações rápidas e eficazes de gestão com toda a equipe.

Por fim, em relação ao estabelecimento formal da visão, missão e valores, sugere-se:

Missão: Ser referência na comercialização de tintas e suprimentos para pintura imobiliária, automotiva e industrial, com qualidade e responsabilidade, em um ambiente de harmonia com os colaboradores.

Visão: Nos próximos 3 anos atingir um crescimento de 20% a.a. nas vendas e aumentar o *Market Share*, com redução de custo e aumento da rentabilidade.

Valores: Ética, Responsabilidade, Cordialidade, Empatia, Agilidade, Resolutividade, Proatividade, Negociação e Lucratividade.

Entende-se que o estabelecimento formal auxilia os colaboradores a manterem foco nos objetivos da empresa, o que contribui para o atingimento desses objetivos.

Em relação aos itens relacionados à limpeza e organização da loja, sugere-se o estabelecimento de equipes responsáveis para as prateleiras e balcões, de forma que as prateleiras sejam limpas e organizadas de forma habitual, incorporando essa atividade à rotina de todos os funcionários, não apenas à funcionária da limpeza, pois o ambiente é grande, acumula muita poeira e demanda limpeza diária. Também os funcionários responsáveis pela reposição de mercadorias (1 PCD e 1 Jovem Aprendiz) podem ser engajados nessa ação, antes da ampliação do quadro de funcionários, que seria uma próxima alternativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordou-se neste estudo a importância de fazer um Planejamento Estratégico para a Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda., não apenas na figura do gerente, mas o envolvimento de toda a organização, tratando a importância de estabelecer precedentes, visando de forma contínua e circular manter a organização em um conjunto integrado da melhor forma ao seu ambiente e assim cumprir com todos os seus objetivos.

Além de analisar a importância do Planejamento Estratégico, buscou-se através de pesquisas, trazer informações que foram analisadas através de ferramentas importantes ao Planejamento, como Análise SWOT e 5W2H em um processo de coleta de informações junto ao gestor, colaboradores e clientes. Com a aplicação destas ferramentas, obtiveram-se informações e conhecimentos relevantes da Empresa identificando-a no seu cenário atual, o que resultou na elaboração de um Plano de Ação, que aplicado à empresa e colaboradores irá possibilitar a melhoria seus resultados.

O estudo do cenário atual, o mercado que a empresa faz parte, como também de possíveis progressões, envolve desde o perfil do consumidor local, cenários econômicos nas esferas regionais e macro, e tudo isso interfere direta e indiretamente na organização. Trata-se de um mercado complexo, onde as forças de Porter se apresentam de forma significativa nas análises, abordagens e orientações propostas.

Desta forma, entende-se que é necessário a busca constante de informações e desenvolvimento de um Planejamento Estratégico, a fim de serem aplicadas as sugestões propostas, proporcionando à Empresa condições de uma Gestão Estratégica mais dinâmica, otimizar resultados e obter um posicionamento ainda melhor no mercado em que atua.

É importante salientar o quanto foi importante o desenvolvimento do trabalho, desde sua estruturação científica quanto prática, contribuindo de forma significativa no desenvolvimento acadêmico e pessoal do aluno.

Para a Universidade de Passo Fundo, fica uma fonte de pesquisa que trata do cenário econômico e a análise de seu contexto, estudados a partir de conceitos e práticas no Planejamento Estratégico desenvolvido na Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ABRAFATI. **Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas**. Disponível em: <<https://www.abrafati.com.br/>>, <<https://www.abrafati.com.br/indicadores-do-mercado/numeros-do-setor/>>, <<https://www.abrafati.com.br/category/noticias-e-artigos/artigos/>>, <<http://abrafati2017.servicos.ws/anais.php>>. Acesso em 05. Mar. 2019.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

BEZERRA, Filipe. Balanced Scorecard (BSC): Análise e Aplicação. Publicado em 18. Mar. 2014. **Portal Administração**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 24. Mai. 2019.

CERTO, Samuel C.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

____; PETER, J. Paul; FELICIANO, Alberto Henrique da Cruz. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. 5.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: Da Empresa que Temos para a Empresa que queremos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj; COLLIS, David J.; PISANO, Gary P.; RIVKIN, Jan W. (Colab.). **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HARACEMIV, Lucia. **A importância da Análise SWOT para o Planejamento Estratégico de Vendas**. Disponível em: <<https://www.dnadevendas.com.br/blog/planejamento-estrategico-vendas-swot/>>. Acesso em: 29. Mar. 2019.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2005.

HITT, Michael A.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Rev.). **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

IBGE. **Portal IBGE**. Disponível em: <<https://ibge.gov.br/>>, <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/carazinho/panorama>>. Acesso em: 18. Mar. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton: Na Prática**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 15.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASSARONI, Iracema Fernandes; SCAVARDA, Annibal José Roris Rodriguez. Gestão de Serviços em Bibliotecas Públicas: aplicação do 5W2H na política de aquisição de acervo. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 4-16, mar./ago. 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/incid/article/view/89002/96243>>. Acesso em: 10. Nov. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____; COOK, James Fastone Sunderland; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores. **Portal Sebrae**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em: 10. Nov. 2019.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia e Práticas. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia e Práticas. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr., José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos. **Controladoria Estratégica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão Dissertações e Estudos de Caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____; BECKER, Gracie Vieira; MELLO, Maria Ivone de (Colab.). **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, José Antônio. **Planejamento Estratégico**: Roteiro, Instruções e Formulários. São Paulo: STS, 2001.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VOGELMANN, Ervino Paulo. **A Empresa Flexpower**: Introdução ao Planejamento Estratégico e à Consultoria Empresarial. 3.ed. São Paulo: Biblioteca 24 Horas, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário Clientes

Questionário Clientes

Este questionário destina-se a coletar dados para a elaboração de um planejamento estratégico para a Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda, como parte dos requisitos do Curso de Administração da UPF Campus Carazinho. Desde já agradeço sua colaboração.

Maíquel Echer

Identificação			
Idade:	<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> De 21 a 35 anos	<input type="checkbox"/> De 36 a 50 anos
	<input type="checkbox"/> De 50 a 65 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 65 anos	
Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Analfabeto	<input type="checkbox"/> 1º Grau / Ensino Fundamental	
	<input type="checkbox"/> 2º Grau / Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Curso Superior	<input type="checkbox"/> Técnico
Atividade:	<input type="checkbox"/> Construtor / Empreiteiro	<input type="checkbox"/> Engº / Arquiteto	<input type="checkbox"/> Síndico(a) / Comprador
	<input type="checkbox"/> Pintor / Autônomo	<input type="checkbox"/> Lojista/Revendedor	<input type="checkbox"/> Consumidor
Renda Mensal:	<input type="checkbox"/> Até R\$ 1.000,00	<input type="checkbox"/> De R\$ 1.001,00 até R\$ 2.000,00	
	<input type="checkbox"/> De R\$ 2.001,00 até R\$ 3.000,00	<input type="checkbox"/> De R\$ 3.001,00 até R\$ 4.000,00	
	<input type="checkbox"/> De R\$ 4.001,00 até R\$ 5.000,00	<input type="checkbox"/> Mais de R\$ 5.001,00	

Mercado			
1. Como prefere efetuar suas compras?	<input type="checkbox"/> Por telefone	<input type="checkbox"/> Em lojas Físicas	
	<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Através de terceiros	
2. Com que frequência faz investimento em pinturas?	<input type="checkbox"/> Sempre que precisar	<input type="checkbox"/> Eventual	<input type="checkbox"/> Mensal
	<input type="checkbox"/> Anual	<input type="checkbox"/> A cada 2 anos	<input type="checkbox"/> A cada 3 anos
			<input type="checkbox"/> A cada 5 anos/+
3. Em média, quanto costuma investir em cada ocasião?	<input type="checkbox"/> Até R\$ 500,00	<input type="checkbox"/> De R\$ 501,00 até R\$ 1.000,00	
	<input type="checkbox"/> De R\$ 1.001,00 até R\$ 3.000,00	<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.001,00	
4. Em relação à quantidade de lojas que vendem artigos para pintura em Carazinho:	<input type="checkbox"/> Poucas lojas	<input type="checkbox"/> Quantidade Suficiente	<input type="checkbox"/> Lojas demais
5. O que você espera encontrar em uma loja de tintas?	<input type="checkbox"/> Serviços / Atendimento	<input type="checkbox"/> Preços / Promoções	<input type="checkbox"/> Produtos / Marca
	<input type="checkbox"/> Treinamento/Orientação	<input type="checkbox"/> Outra, qual? _____	

Loja

6. Como chegou até a loja?

- () Recomendação: Construtor/Pintor Arquiteto/Engenheiro/Decorador
 Vendedor Indicação de Conhecidos
- () Atraído pela fachada da loja () Estacionamento disponível () Curiosidade
- () Projeto de Pintura () Pesquisa de Preços () Atendimento
- () Forma de Pagamento () Prazo de Pagamento () Promoção

7. Quais os produtos que mais adquire na Loja?

- () Material de preparação () Tintas/Acabamento () Equipamentos
 () Acessórios p/ pintura

8. Percebe alguma característica que diferencie a loja das demais?

- () Atendimento () Qualidade () Variedade () Assistência Técnica
 () Entrega () Auxílio Pós Venda () Condições de Pagamento
 () Preços Competitivos () Treinamento/Orientação () Outra: _____

9. Em relação à localização da Loja, você considera de fácil acesso e estacionamento?

- () Sim () Não, motivo: _____

10. Em relação ao atendimento telefônico, qual sua percepção?

- () Telefone sempre ocupado () Consigo ligação em poucas tentativas
 () Consigo ligar facilmente

11. Em relação às vendas por telefone:

- () Demoradas () Em tempo razoável () Bastante agilidade e eficiência

12. Em relação à forma de pagamento, prefere pagar de que forma?

- () À vista, em dinheiro () No cartão, a débito () No cartão, crédito em 1x
 () Parcelado em até 3x de 4x até 6x () Cartão () Boleto () Cheque

13. Quais os aspectos que se destacam na loja?

- () Atendimento e cordialidade () Tempo de Espera () Variedade
 () Capacidade dos Profissionais () Serviços de Projeto () Localização
 () Estoque de Produtos () Condições de Pagamento () Preços
 () Propaganda () Referências dos Clientes () Promoções

14. Quais aspectos a loja pode melhorar?

- () Atendimento e cordialidade () Tempo de Espera () Variedade
 () Capacidade dos Profissionais () Serviços de Projeto () Localização
 () Estoque de Produtos () Condições de Pagamento () Preços
 () Propaganda () Referências dos Clientes () Promoções

15. Há quanto tempo é cliente da Color Tintas?

- () Menos de 1 ano () De 1 a 2 anos () De 3 a 5 anos
 () De 5 a 8 anos () Mais de 8 anos

16. Quais aspectos foram importantes para voltar a comprar na Color Tintas?

- () Atendimento e cordialidade () Tempo de Espera () Variedade
 () Capacidade dos Profissionais () Serviços de Projeto () Localização
 () Estoque de Produtos () Condições de Pagamento () Preços
 () Propaganda () Referências dos Clientes () Promoções
 () Treinamento/Orientação

Nas questões seguintes, atribua uma nota, em relação a como você se sente em cada aspecto, considerando 5 😊 muito satisfeito, e 1 😞 muito insatisfeito:

17. Em relação ao atendimento presencial, qual sua percepção?

Tempo de Espera para Comprar	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Cortesia no atendimento Vendas	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Abordagem do Vendedor	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Liberdade de Escolha	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Tempo de Espera Credário	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Cortesia Atendimento Credário	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Tempo de Espera para Pagar	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Cortesia Atendimento Caixa	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Tempo de Espera para Retirar/Entrega	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Cortesia na Retirada/Entrega Mercadoria	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞

18. Em relação aos produtos vendidos pela empresa, qual sua percepção?

Qualidade dos produtos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Apresentação dos Produtos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Estoque suficiente	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Atende minha necessidade	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞

19. Como percebe os preços dos produtos vendidos?

Em relação à qualidade dos produtos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Em relação aos concorrentes	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞
Promoções	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😞

20. Em relação ao relacionamento Loja / Cliente, como se sente?

Prefiro comprar na Color Tintas / fidelidade	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Lembro-me da Loja quando preciso algo	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Tenho amizade com os funcionários	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Sinto-me valorizado como cliente	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Costumo recomendar a loja às pessoas	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊

21. Como percebes a limpeza e organização da Loja?

Prateleiras limpas e organizadas	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Balcão de atendimento organizado e disponível	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Produtos expostos bem distribuídos e limpos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
No geral, a loja tem boa aparência	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊

Concorrência

22. Em relação à Concorrência, como percebe a loja?

Produtos diferenciados dos concorrentes	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Serviços diferenciados dos concorrentes	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Localização em relação aos concorrentes	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Variedade de produtos oferecidos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Disponibilidade de estoque	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Atendimento/Cordialidade	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Condições de Pagamento	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Prazo de Pagamento	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Forma de Pagamento	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Preços	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Treinamento/Orientação	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊

Sugestões

Gostaria de deixar alguma sugestão à empresa?

APÊNDICE B - Questionário Colaboradores

Questionário Colaboradores

Este questionário destina-se a coletar dados para a elaboração de um planejamento estratégico para a Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda. *Maiquel Ecker*

Perfil		
1. Há quantos anos trabalha na empresa?	() até 1 ano	() de 1 a 3 anos
	() de 3 a 5 anos	() mais de 5 anos
2. Há quantos anos exerce essa profissão?	() até 1 ano	() de 1 a 3 anos
	() de 3 a 5 anos	() mais de 5 anos
3. Gosta do seu trabalho/profissão?	() Sim	() Não
4. Seu trabalho lhe realiza como pessoa?	() Sim	() Não

Empresa	
5. Qual sua percepção da missão, visão e valores da empresa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6. Como percebe a postura da empresa em relação:	
6.1. Aos clientes?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6.2. Aos colaboradores?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6.3. Aos fornecedores?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6.4. Aos concorrentes?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

7. De acordo com sua percepção em relação aos produtos comercializados pela empresa, atribua uma nota de 1 a 5, considerando 5 😊 muito satisfeito, e 1 😞 muito insatisfeito:

Qualidade dos produtos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Apresentação dos Produtos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Estoque suficiente	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Atende às necessidades dos clientes	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊

8. E em relação aos preços praticados pela empresa?

Em relação à qualidade dos produtos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Promoções	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊

9. Como percebes a limpeza e organização da loja?

Prateleiras limpas e organizadas	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Balcão de atendimento organizado e disponível	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Produtos expostos bem distribuídos e limpos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
No geral, a loja tem boa aparência	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊

Clientes

10. Os clientes costumam voltar a comprar da empresa? _____

11. Os clientes elogiam seu atendimento? () sim () não () às vezes () não sei
Quais aspectos? _____

12. Os clientes reclamam do seu atendimento? () sim () não () às vezes () não sei
Quais aspectos? _____

13. Já criou amizade com algum cliente? () sim () não Quantos? _____

14. Na sua visão, o que faz com que os clientes comprem na loja?

() Recomendação: ◊ Construtor/Pintor ◊ Arquiteto/Engenheiro/Decorador
◊ Vendedor ◊ Indicação de Conhecidos

() Atraído pela fachada da loja () Estacionamento disponível () Curiosidade

() Projeto de Pintura () Pesquisa de Preços () Atendimento

() Forma de Pagamento () Prazo de Pagamento () Promoção

() Atendimento () Qualidade () Variedade () Assistência Técnica

() Entrega () Auxílio Pós Venda () Condições de Pagamento

Preços Competitivos Treinamento/Orientação Outra: _____

15. Qual sua percepção em relação aos clientes em geral?

16. Atribua uma nota de 1 a 5 para a satisfação dos clientes com a empresa, considerando 5 😊 muito satisfeito, e 1 ☹️ muito insatisfeito:

- | | | |
|---|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Atendimento e cordialidade | <input type="checkbox"/> Tempo de Espera | <input type="checkbox"/> Variedade |
| <input type="checkbox"/> Capacidade dos Profissionais | <input type="checkbox"/> Serviços de Projeto | <input type="checkbox"/> Localização |
| <input type="checkbox"/> Estoque de Produtos | <input type="checkbox"/> Condições de Pagamento | <input type="checkbox"/> Preços |
| <input type="checkbox"/> Propaganda | <input type="checkbox"/> Referências dos Clientes | <input type="checkbox"/> Promoções |

Colegas

17. O que espera de seus colegas? _____

18. Quais as atitudes de seus colegas que você mais admira?

19. Quais as atitudes de seus colegas que você acha errado?

20. Os clientes elogiam o atendimento dos seus colegas? sim não às vezes

Quais aspectos? _____

21. Os clientes reclamam do atendimento dos seus colegas? sim não às vezes

Quais aspectos? _____

22. Ao solicitar ajuda aos colegas, é auxiliado? sim não às vezes

23. Quando seus colegas solicitam ajuda, costuma ajudar? sim não às vezes

Concorrentes

24. Na sua percepção, a empresa tem realizado alguma ação para garantir crescimento e estabilidade no mercado? sim não às vezes

25. Acredita que a empresa está preparada e organizada em seu mercado de atuação?

() sim () não Por qual motivo? _____

26. Na sua visão, o que pode comprometer o sucesso da empresa em um futuro de médio ou de longo prazo? _____

27. Em relação à concorrência, como percebe a loja?

Produtos diferenciados dos concorrentes	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Serviços diferenciados dos concorrentes	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Localização em relação aos concorrentes	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Variedade de produtos oferecidos	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Disponibilidade de estoque	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Atendimento/Cordialidade	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Condições de Pagamento	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Prazo de Pagamento	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Forma de Pagamento	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Preços	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊
Treinamento/Orientação	5 😊	4 😊	3 😊	2 😊	1 😊

Sugestões

APÊNDICE C - Questionário Gestor

Questionário Gestor

Este questionário destina-se a coletar dados para a elaboração de um planejamento estratégico para a Empresa Carazinho Mais Cores Distribuidora Ltda. *Maiquel Ecker*

Gestor

1. Qual sua formação? _____

2. Há quantos anos atua no mercado de tintas? _____

3. Há quantos anos atua como gestor? _____

4. O início como gestor de empresa foi fácil? Como foi? Qual o seu maior desafio na gestão?

Empresa

5. Em que ano a empresa foi criada? _____

6. Como ocorreu o surgimento da empresa? _____

7. Como é feito o planejamento da empresa? Qual a periodicidade? _____

8. Fale sobre a missão, visão e os valores da empresa? _____

Mercado

9. Diante dos dias atuais, como o Sr. vê a empresa em relação?

9.1. Aos clientes? _____

9.2. Aos colaboradores? _____

9.3. Aos fornecedores? _____

9.4. Aos concorrentes? _____

Planejamento

10. O que espera de seus colaboradores? _____

11. O que tem feito para motivar e desenvolver seu quadro de colaboradores?

12. Quais ações tem feito e planejado para garantir crescimento e estabilidade no mercado?
