



PLANETA PAPEL: UM ESTUDO DE CASO DAS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM SEU PROCESSO ADMINISTRATIVO PAUTADOS NA ANÁLISE SWOT.

Autor: Kelvyn Almeida Tavares

Orientador: Reginaldo Adriano de Souza

Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Planejamento Estratégico

Resumo: A pesquisa na loja “Planeta Papel” teve por principal objetivo alcançar melhorias na empresa. Sendo adotado o método do planejamento estratégico com a utilização da análise SWOT, que busca apontar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa, a fim de que os mesmos fossem solucionados para um melhor desempenho com maior aproveitamento em todos os setores da mesma. Foi utilizado como método de elaboração, a análise quantitativa e análise qualitativa, onde foram colhidos dados concretos os quais levam a conclusões mais precisas e focadas. Na coleta de dados houve a aplicação de um questionário direcionado aos clientes, sobre a satisfação do consumidor em aspectos importantes da empresa, como o atendimento, preço, variedades e novidades, formas de pagamento, horário de funcionamento, produtos oferecidos, localização e organização da loja, onde se encontrou alguns pontos fortes reconhecidos pelos consumidores. Também foi elaborada uma observação participante direcionada ao proprietário a qual obteve como foco a descrição da empresa a fundo, complementando as respostas obtidas pelos questionários. Pode-se considerar então que os resultados da pesquisa foram satisfatórios para a empresa, pois mostrou que os consumidores estão satisfeitos de um modo geral, com a recepção e atendimento dos funcionários e com a variedade dos produtos oferecidos. Portanto foi possível a visualização de pontos fortes e fracos da empresa, apontando as ameaças e oportunidades, contribuindo para o planejamento de estratégias com o fim de melhorar ainda mais a Planeta Papel.

Palavras-chave: Planejamento; Análise SWOT; Consumidor; Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo busca analisar a aplicação do Planejamento Estratégico com foco na aplicabilidade da ferramenta Análise SWOT¹ que origina do inglês *Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats* (KOTLER, 2000, p. 98). Visto que é uma das mais conceituadas ferramentas na realização da análise de ambientes, sendo muito utilizada em processos de planejamento estratégico, e em avaliações da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Esta técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, onde encontra-se os fatores externos da organização, instituindo assim os objetivos a serem alcançados e como serão alcançados, para a formulação de estratégias.

Com a análise dos pontos citados, pode-se começar um processo de análise e correção, buscando aprimorar-se no que for preciso, e usufruir das oportunidades, que muitas vezes estão no ambiente externo da organização, para assim alcançar o sucesso da empresa. A análise SWOT é um modelo simples e prático que fornece direcionamento e serve como incentivo para o desenvolvimento de planos e estratégias viáveis para a organização, e pode ser utilizada desde uma empresa de pequeno porte até uma multinacional.

Para um melhor desenvolvimento e aproveitamento do estudo, precisa-se desenvolver formas de compreender se os clientes estão enxergando os mesmos pontos fortes e fracos que os gestores da empresa. Necessita-se também identificar suas preferências, influências, seus valores e suas necessidades, e além disso identificar qual o motivo que leva o cliente a buscar a organização, para que com isso, se consiga a melhor forma de gestão e automaticamente ganho do mercado diante da concorrência.

Desta forma pretende-se diagnosticar as variáveis que influenciam a Loja Planeta Papel no seu processo administrativo pautados na análise SWOT.

A realização do trabalho se justifica pela busca em destacar-se no mercado em que atua através da utilização de ferramentas de planejamento estratégico que melhor condizem com sua realidade e necessidade. Traçando, assim, planos e objetivos que trarão resultados positivos e almejados.

Foi verificado que a realização do trabalho na empresa acontecerá em um bom momento, pois, neste ano, a mesma foi surpreendida por uma concorrência. Então, com este trabalho, se buscará o estudo e análise da empresa de forma a não permitir que essa concorrência afete totalmente a Comercial Planeta Papel.

O assunto a ser abordado também é de suma importância, pois nele será trabalhado a busca em trazer o máximo de melhorias e benefícios possíveis para a organização, tentando reduzir e corrigir os problemas da empresa e obtendo meios que ajudem a empresa a crescer no mercado, conseqüentemente, se firmar e permanecer forte em seu ramo de atuação.

¹ Análise S.W.O.T. também é conhecida como Matriz FOFA em Português, onde seu significado é Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Segundo Kotler (2000), ela auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis e incontroláveis, facilitando sua análise.

Esse trabalho é significativo para o meio acadêmico, pois é um modo de aplicar as disciplinas assimiladas ao longo do curso, e, além disso, é um estímulo para o aluno explanar o que lhe foi ensinado ampliando seu conhecimento, mostrando que está apto ao mercado de trabalho, onde mostra sua capacidade como profissional na sociedade em geral.

Objetivou-se com este trabalho (1) diagnosticar as variáveis que influenciam a Loja Planeta Papel no seu processo administrativo pautado na análise SWOT; (2) Analisar o ambiente externo e interno da organização; (3) verificar se os consumidores reconhecem os pontos fortes da organização.

2. DESENVOLVIMENTO

A administração procura a solução para os problemas típicos encontrados nas empresas, visando os recursos financeiros, humanos e estratégicos. Seu ponto alvo é a criação de projetos que estabilizem, aumente ou recupere lucros, preocupando-se principalmente com o crescimento e desenvolvimento da empresa, favorecendo seus pontos fortes e tornando-se firme no mercado.

O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos (MAXIMIANO, 2004, p. 26).

Segundo Caravantes, Kloeckner, Pano (2005), quem determina onde a organização pretende estar no futuro e como fazer para chegar lá é a própria organização. Planejamento significa determinar objetivos para que se possua um desempenho futuro, que visa decidir sobre as tarefas e analisar os recursos necessários para atingí-lo. A falta de planejamento ou a sua utilização de forma incorreta e precária pode ter consequências prejudiciais à organização. Sem o planejamento as empresas não possuem sucesso e encerram suas atividades.

Peci e Sobral (2007) citam que as organizações se definem por objetivos e, para alcançá-los, as atividades devem seguir determinada ordem ou padrão, ou seja, devem seguir um plano. Cabe aos administradores decidir qual rumo a organização deve seguir e trabalhar com a formulação de estratégias e planos necessários para alcançar os objetivos. Estas decisões fazem parte da função de planejamento e são indispensáveis para que a organização cresça de forma sustentada e sobreviva à longo prazo.

O *planejamento* é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. O planejamento tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito – objetivos – e como deve ser feito – planos (PECI; SOBRAL, 2007, p. 132).

Não existiria possibilidade de organizar os recursos e a estrutura da empresa se não existissem objetivos e planos. Não haveria possibilidade de conduzir de maneira eficaz os membros da organização, se o que se pretende alcançar não estivesse explícito de forma clara.

2.1. Estratégia

Luecke (2009) cita que, a criação da estratégia começa com pesquisas e análises extensas. É um processo pelo qual os gestores miram nas questões de prioridade, a qual a empresa necessita iniciar para ser bem sucedida à longo prazo. É necessário que o plano de ação seja bem desenvolvido com bons objetivos estratégicos para que a empresa tenha uma visão mais clara para o futuro.

“Uma decisão estratégica é toda aquela que resulta numa nova maneira de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa” (GRACIOSO, 2010, p. 25). De acordo com Gracioso (2010), um estudo publicado na revista Fortune em 1986 sobre a forma como os presidentes das 500 maiores empresas americanas usam o seu tempo, 57% desse tempo é tomado pela “preocupação imediata com os lucros” e somente 6% desse mesmo tempo é destinado às preocupações estratégicas. Se isto é assim nos Estados Unidos, centro vital por excelência do capitalismo moderno, a situação entre os brasileiros será ainda pior.

A criação da estratégia refere-se a *fazer as coisas certas*, e é uma preocupação primária de executivos e proprietários de empresas. A implementação refere-se a *fazer certo as coisas*, um grupo muito diferente de atividades. Tanto os executivos como os gerentes intermediários devem dar mais atenção à implementação, uma vez que não vale a pena ter uma ótima estratégia se as pessoas não conseguem implementá-la de forma adequada (LUECKE, 2009, p. 9).

De acordo com Bethlem (2004), a estratégia inicia-se com a determinação dos desejos e aspirações da estrutura do poder, impondo aos demais membros da organização os objetivos de atuação. É estabelecida, então, a visão da situação atual da empresa; depois são feitas previsões futuras para determinação dos objetivos e estabelecimento de estratégias da organização.

Ainda segundo Bethlem (2004), as estratégias adotadas deverão ser transformadas em ideia ou plano de ação, que são denominadas plano de implementação e posteriormente, o controle de estratégias, que se dará o *feedback* estimulando as ações corretivas na implementação e revisão das estratégias adotadas.

O planejamento estratégico prevê o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma geral, consiste em saber como deve ser feito, e de que maneira pode ser executado. De acordo com Pereira (2010):

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

Gracioso (2010) afirma que só uma empresa favorecida de um bom sistema de planejamento estratégico pode antecipar-se aos concorrentes nas mudanças bruscas de mercado e desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso da organização. Com isso, aos olhos de seus concorrentes, estas empresas aparecem, frequentemente, como tendo muita “sorte”, por saírem sempre na frente dos outros.

Todavia, não se trata de sorte, e sim de determinação e planejamento para vencer os concorrentes (GRACIOSO, 2010).

Mas, para traçar os planos estratégicos é necessário conhecer os ambientes organizacionais onde a organização está inserida, criando critérios que indiquem os fornecedores, colaboradores e clientes, trabalhando em conjunto para que mantenham um equilíbrio organizacional em prol de um único objetivo, gerando assim contribuições gerais para a instituição.

2.2. Análise SWOT

Segundo Ferrell e Hartline (2005), o modelo da análise SWOT refere-se às forças e fraquezas da empresa em dimensões fundamentais, abrangendo tanto internamente quanto externamente o ambiente da empresa. No ambiente interno desenvolve práticas como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. Já no ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais.

Portanto, a organização deve fazer uma reflexão ao término da Análise Externa e Interna e localizar todos os elementos listados individualmente e posicioná-los na Matriz FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça). Assim, a partir de todos os Pontos Fortes, ligamos os Pontos Fracos e estes às Oportunidades e Ameaças. E caso a organização tenha mais respostas sim, se pode ter a certeza de que ela estará mais e melhor posicionada no mercado (PEREIRA, 2010).

Pode-se dizer que a análise SWOT é o estudo das principais forças e fraquezas da empresa, assim como das oportunidades e ameaças.

2.2.1 Análise do Ambiente Externo

Segundo Pereira (2010), nos primórdios da Administração, as organizações eram consideradas como sistemas fechados, e por esse motivo, não interagem com o ambiente externo. Porém, atualmente, as organizações que não estão em sintonia com o seu meio externo estão fadadas ao fracasso, pois a economia é muito mais dinâmica e a exigência dos clientes é cada vez maior, diferentemente da época de Henry Ford com seu famoso pensamento: “as pessoas podem escolher comprar qualquer automóvel de qualquer cor, desde que seja um Ford preto”.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), a análise do ambiente externo inclui fatores competitivos, econômicos, políticos, legais, tecnológicos e socioculturais, que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre as atividades de marketing.

Oliveira², *apud* Pereira (2010), menciona que na análise do ambiente externo, as organizações precisam interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Entendendo como oportunidade a força ou variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias, mas para isso, ela tem que ser conhecida e depois estudada da melhor forma possível, para ser bem aproveitada

³ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.

em benefício da organização. E a maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade.

Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades e ameaças.

Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político / legal, tecnológico e / ou sociocultural. Depois de identificar oportunidades e ameaças, o gerente poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 92).

Kotler (2000, p. 98), cita que: “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. Ainda segundo o autor, as oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso. O sucesso de uma organização depende não só de suas características, mas também dos mercados a serem atingidos, além de superarem os pontos fortes dos concorrentes.

“As oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade” (PEREIRA, 2010, p. 102). Logo, uma oportunidade detectada e não aproveitada pode até se tornar uma ameaça, se o concorrente souber aproveitá-la melhor. Da mesma forma, a ameaça se conhecida com antecedência, pode até se tornar uma oportunidade, caso saiba formular uma boa estratégia para lidar com a ameaça.

De acordo com Pereira (2010), as ameaças são elementos negativos à empresa e continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criando obstáculos em sua estratégia. No entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem bem administradas. Segundo ele são os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

2.2.2 Análise do Ambiente Interno

Depois de procurar no mundo exterior por ameaças e oportunidades, deve-se olhar para dentro e avaliar seus pontos fortes e fracos como empresa, pois o mundo interior obtém um sentido prático sobre as metas e estratégias da empresa que serão mais viáveis e promissoras (LUECKE, 2009).

Segundo Pereira (2010), na análise interna, a organização precisa verificar os pontos fortes e fracos. Esta análise pode ser considerada controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, podendo interferir rapidamente se for preciso.

Ainda segundo o autor, a metodologia básica para se fazer tal análise é por meio de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Lembrando que o planejamento estratégico é válido para todo tipo de organização, independentemente de seu tamanho.

De acordo com Kotler (2000), cada empresa precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, mas também não deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes.

Ferrell e Hartline (2005), mencionam que, de acordo com as necessidades do mercado e as características dos concorrentes, o gerente de marketing deve pensar no que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem pelos recursos possuídos ou não pela empresa, ou da natureza dos relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores. Desenvolvendo, também, estratégias para superar as fraquezas da empresa, encontrando meios de minimizar os efeitos negativos da mesma.

Mas, para uma boa análise SWOT e um bom aproveitamento das estratégias, precisa-se analisar outros aspectos do ambiente organizacional, e não somente as estratégias. Precisa-se conhecer o mercado em que está localizado, seus consumidores e clientes, seus hábitos, costumes e valores. Então, para isso, necessita-se abranger mais um aspecto importante no trabalho, que é o comportamento do consumidor.

2.6. O comportamento do consumidor e sua percepção

Como nos alertam Kanuk e Schiffman (2000), o comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos gastam seus recursos disponíveis de tempo, dinheiro e esforço. É definido pelos autores como: “o estudo de o que compram com que frequência compram, e com que frequência usam o que compram” (KANUK e SCHIFFMAN, 2000, p. 5).

De acordo com Karsaklian (2008), o consumidor é dotado de personalidade e percepção, onde a personalidade é o que faz com que os consumidores tenham maior atração com um tipo de produto ao invés de outro, de modo que o consumidor demonstre suas preferências. Já a percepção se dá através da atitude que o consumidor tem em relação aos produtos, sendo elas positivas ou negativas. Segundo a autora, o consumidor aprende o nome dos produtos, nome das lojas, a localização delas e como é feita a utilização de determinados produtos.

O estudo do comportamento do consumidor é de fundamental importância por permitir que se compreenda a geração de valor para o consumidor, tendo sempre como propósito a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. De acordo com Kotler (2000), devido à competição acirrada, as empresas precisam conquistar clientes para superar a concorrência, realizando um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.

Pinheiro *et al.* (2004), propõe que o estudo do comportamento do consumidor é de importância fundamental, visto que para o aumento dos clientes é essencial a análise das características individuais do consumidor, além da influência das situações no momento da compra.

Como a grande preocupação das empresas é a manutenção dos clientes, é preciso entender como eles se relacionam após a venda e como as decisões podem ser direcionadas para sustentar o relacionamento construído pelo processo de conquista e fidelização. (DIAS *et al.*, 2004).

Contudo os consumidores devem perceber as ações efetuadas pelas organizações na busca de cativá-los. De acordo com Robbins (2005), a percepção é definida pelo processo da organização do indivíduo que interpreta suas impressões sensoriais com finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Portanto, o que uma determinada pessoa percebe pode ser o que sustenta a diferença da realidade. “O mundo importante para o comportamento é o mundo na forma em que é percebido” (ROBBINS, S. P. 2005, p. 104).

3. METODOLOGIA

A loja Planeta Papel está localizada na Avenida Pico da Bandeira, número 1520, no centro da cidade de Alto Caparaó, MG. Foi criada no ano de 1995, pelo Sr. Alfredo Almeida e Sra. Nelzi Tavares, porém com o nome de “Loja da Nelzi”. Caracterizava-se como uma loja do tipo bazar, onde oferecia um pouco de variados produtos do ramo de papelaria, presentes, brinquedos, aviamentos e confecções. A única loja neste ramo de atividade na cidade, então, foi crescendo e ficando muito conhecida por toda a sociedade.

Por volta do ano 2004, foi decidido parar com a venda de confecções e dar prioridade para os outros departamentos da loja, pois no mercado de confecções haviam muitos concorrentes diretos. Já nos outros departamentos, praticamente não havia concorrência, o que ajudou a manter a loja no mercado durante os anos consecutivos. Como é uma empresa familiar, no ano de 2009 houve uma mudança de proprietário, passando, assim, da primeira geração diretamente para a terceira. Com essa mudança, houve algumas inovações no visual da empresa e em seu nome, que passou a ser “Planeta Papel”, a qual teve sua variedade em produtos ampliada. Um ponto favorável nesta transição foi conseguir manter o grande número de clientes antigos e fiéis que possuía, pelo motivo de continuar na mesma família.

No ano de 2012, adquiriu sua primeira filial na cidade vizinha de Caparaó, localizada na Rua Júlio de Assis, número 100, ficando assim com três funcionárias na matriz, e duas na filial. A loja oferece toda a linha de papelaria, material de escritório, brinquedos, presentes, utilidades para o lar e aviamentos, além de oferecer os serviços de xerox, encadernação e plastificação.

Foi utilizada como metodologia do estudo, em relação ao tipo, a “pesquisa descritiva”. De acordo com Bervian, Cervo e Silva (2007), a pesquisa descritiva proporcionará uma visão geral acerca de determinado fato, fornecendo informações mais amplas e completas, além de obter uma formulação clara dos problemas e hipóteses, para a procura de uma possível solução.

“As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Quanto à técnica, a pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso, que, segundo Gil (2002), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Com isso, foi realizado um estudo de caso na loja Planeta Papel, onde foram levantadas informações tanto de seu ambiente interno como do ambiente externo em relação ao meio social.

Num primeiro momento, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um questionário, o qual permitirá uma ampla compreensão sobre o assunto estudado. Este instrumento mostra-se como a maneira mais adequada para a análise de todas as informações coletadas de forma mais precisa, podendo, assim, qualificar os pensamentos e ideias dos consumidores em relação à organização, facilitando o trabalho dos gestores quanto às melhorias, entendendo as necessidades dos clientes, podendo, desse modo, através das informações fornecidas por seus próprios clientes, melhorar seu ambiente social como um todo. Barros e Lehfeld (2001) citam ainda as inúmeras vantagens que o questionário traz, sendo eles: alcançar maior número de pessoas em curto prazo; facilidade na tabulação dos dados obtidos, por ter sido realizada perguntas de múltipla escolha; garantia de anonimato ao questionado, obtendo maior liberdade para suas respostas.

Neste momento o critério utilizado para análise de dados é a pesquisa quantitativa, por ser aplicado o método de pesquisa e realização de questionário, sendo este de mais fácil entendimento e análise dos dados obtidos.

Pesquisa quantitativa: considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (KAUARK, MANHÃES, MEDEIROS, 2010, p. 26-27).

Utilizou-se a metodologia proposta por Levine (2000), para se calcular o número mínimo de amostras afim de obter intervalo de confiança de 95% que o erro máximo de estimativa seja de 0,10. Adotando o valor crítico ($Z_{\alpha/2}$) como 1,96. Com isso, verifica-se que o número mínimo de amostras é aproximadamente 97 unidades amostrais.

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * 0,25}{E^2} \qquad n = \frac{1,96^2 * 0,25}{0,10^2} \cong 97$$

Foram aplicados questionários a 97 consumidores/clientes de forma aleatória, já que não se tem conhecimento do universo por se tratar dos clientes em uma forma geral e não de grupos específicos.

Em um segundo momento, foi utilizado o método de observação participante, que segundo Vergara (2005), é um método em que o pesquisador deve empenhar-se na vida do grupo ou na situação.

De acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), na observação, são aplicadas direções a um objeto, a fim de atingir, a partir dele, um conhecimento claro e preciso. Na observação participante, o pesquisador participa da situação que está sendo estudada e analisada, de maneira que os demais elementos envolvidos visualizem sua posição, e se firmem na equipe estudada.

“Observação participante: o observador se incorpora natural ou artificialmente ao grupo ou comunidade pesquisados.” (BARROS, LEHFELD, 2001, p. 78). Ainda segundo o autor, a observação é uma técnica que auxilia muito o pesquisador em suas pesquisas. Primeiramente, o pesquisador deve observar e registrar os fenômenos que aparecem na realidade, e posteriormente, o pesquisador deve se preparar para cada estudo que será realizado.

Neste momento a pesquisa utilizada foi qualitativa, onde foi realizada uma comparação das informações obtidas através do gestor e dos consumidores entrevistados.

Segundo Bervian, Cervo e Silva (2007), a pesquisa qualitativa é de grande utilidade quando se deseja um aumento na confiabilidade e generalização de resultados. Ela é utilizada para descrever objetivos de estudo com maior profundidade, tornando se comum em estudos sobre comportamento do indivíduo ou grupo social.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Observação participante

Foi desenvolvido pelo gestor da empresa e realizador do estudo, uma observação e um estudo de alguns quesitos chave na administração da loja Planeta Papel, onde foram apontados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças encontradas na empresa.

Quanto aos pontos fortes, pode-se explicar os seguintes fatores:

- ✓ Tradição e credibilidade da loja: devido ao tempo em que a loja está no mercado. São 18 anos, durante os quais, conseguiu-se uma boa cartela de clientes.
- ✓ Grande cartela de clientes: a loja possui vários clientes cadastrados, com fichas, e vários clientes que só compram a vista.
- ✓ Ótima localização no espaço comercial da cidade: a loja está localizada no pólo comercial da cidade, com um ponto amplo.
- ✓ Grande variedade de produtos: a loja trabalha com um grande mix de produtos, o que facilita o cliente na hora de comprar o que precisa.
- ✓ Bom atendimento: a recepção e o bom atendimento por parte dos funcionários têm sido destacados pelos clientes, os quais, muitos, já foram até ao gestor para elogiarem.
- ✓ Formas de compras e escolha de fornecedores (a maioria direto da fábrica): a forma com que se adquire produtos hoje é um aspecto de grande relevância, pois sabendo comprar um produto, se consegue vender com um preço mais acessível para o consumidor e a margem de lucro da empresa tende a ser maior. Na Planeta Papel, o gestor procura, em sua maioria, comprar direto de fábrica, aumentando sua margem de lucro.
- ✓ Líder de mercado em seu ramo: a Loja Planeta Papel é considerada líder de mercado no que trabalha, pois possui uma ampla variedade de itens para a escolha, e por possuir muitos anos de mercado, o que acaba conseguindo a confiança dos clientes.
- ✓ Fidelização dos clientes: a loja possui uma grande cartela de clientes ativos na empresa, ou seja, aqueles clientes que compram durante o mês, e quando recebem seu pagamento, vão até a loja pagar, e normalmente, compram novamente.
- ✓ A loja está estabilizada no mercado: devido a vários destes tópicos levantados anteriormente, a empresa acaba se tornando firme no mercado, pois possui uma grande experiência para seguir em momentos difíceis e conseguir aproveitar os momentos bons que o mercado proporciona.

Quanto aos pontos fracos, pode-se explicar os seguintes fatores:

- ✓ Alto custo com frete: a loja está localizada em uma cidade no fim da rota. Com isso, o frete fica mais caro, pois a transportadora precisa ir até a cidade somente levar a mercadoria, o que acaba prejudicando a lucratividade da empresa.
- ✓ A grande inadimplência de clientes: essa inadimplência é muito comum em cidades pequenas, onde clientes considerados “bons” param de pagar suas dívidas de uma hora para a outra, se tornando clientes ruins. Este fato acontece na loja e acaba prejudicando o capital de giro da empresa, pois o dinheiro que poderia ser reinvestido na loja acaba ficando na mão de clientes inadimplentes.
- ✓ Pouco recurso financeiro para investimento: os recursos financeiros são limitados pelos aspectos anteriormente levantados e, também, porque os custos da empresa são grandes, o que diminui a possibilidade de investimento.

✓ Grande custo fixo com aluguel: o fato de não possuir um ponto comercial próprio é um ponto fraco para a empresa, pois o gasto com aluguel é considerável, diminuindo a margem de lucro e limitando a capacidade de investimento dos lucros na loja.

Quanto às oportunidades, verifica-se os pontos a seguir:

✓ Conquista de novos clientes: toda empresa busca ou deveria buscar sempre novos clientes, já que são os clientes que mantêm a organização no mercado, pois são eles que adquirem os produtos e serviços oferecidos pela loja. Então, a Planeta Papel busca sempre chamar atenção de pessoas que ainda não são consideradas clientes.

✓ Grande facilidade em financiamentos bancários: pelo fato da empresa possuir 18 anos de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) e manter sempre suas contas e impostos em dia, há uma facilidade para a empresa conseguir financiamentos bancários.

✓ Expansão da linha de produtos: o gestor da loja busca sempre inovar e melhorar o mix de produtos sempre visando uma variedade e opções de escolha de produtos para os clientes.

✓ Expansão Geográfica (novas lojas e filiais): pensando em crescimento, tem-se a ideia de abrir futuramente mais lojas, pois o proprietário está construindo um próprio ponto, o que facilita ainda mais a abertura de novas lojas.

✓ Alianças e parcerias com bons fornecedores e clientes: A empresa possui fornecedores que vem até a cidade somente para atender a loja, ou seja, tem-se exclusividade em certos produtos, o que é uma oportunidade em uma cidade de pequeno porte. Tem-se, também, bons clientes, que a sua primeira opção é sempre a Planeta Papel.

Sobre as ameaças, tem-se:

✓ Ameaças de novos entrantes: é uma ameaça por ser um ramo varejista de um capital inicial relativamente baixo, o que aumenta a possibilidade da ameaça de novos concorrentes.

✓ Economia da cidade em momento de recessão devido ao café: o que move a cidade de Alto Caparaó e região é o café, e com a queda em seu preço, o comércio em geral, é afetado, diminuindo as vendas e aumentando a inadimplência dos clientes.

✓ Demanda de clientes para as cidades vizinhas: muitos clientes acabam indo na cidade de Manhumirim e Manhauçu, seja para resolver serviços de bancos ou até mesmo em consultórios médicos, e muitas vezes comprando nestas cidades.

3.2. Questionário

Foi verificado, que a maior parte dos consumidores da loja possuem até 25 anos de idade, 36%, seguido de 26% com idades entre 26 a 35 anos, 14% com 36 a 45 anos, 22% com 46 a 60 anos e apenas 2% acima de 61 anos. Com isso, verifica-se a necessidade de obter produtos e serviços para o nível mais jovem da população, não esquecendo também dos demais, pois as idades de 46 a 60 anos, somaram um relativo percentual na pesquisa, com 22% dos questionados.

Quanto ao sexo dos questionados, como já era esperado, 84% são do sexo feminino. Um aspecto que trouxe relevância a essa questão foi o fato de a loja

oferecer produtos de aviamentos, pois os mesmos são de procura preferencialmente, das mulheres, para trabalhos manuais, costuras, dentre outros.



Gráfico 1: Satisfação no atendimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Foi apresentado no gráfico 1, um resultado muito importante para a empresa, quanto à satisfação no atendimento prestado, pois 70% estão muito satisfeitos e 29% estão satisfeitos, totalizando 99% de qualificações positivas para o atendimento, o que reforça ainda mais a força do “bom atendimento” levantada no quadro 1 pelo gestor. Ficando apenas 1% muito insatisfeito com o atendimento.

Em relação aos preços dos produtos, o gráfico 2 demonstra que se obteve 92% de qualificações positivas e 8% negativas, sendo elas: 26% muito satisfeito, 66% satisfeitos, 6% insatisfeito e 2% muito insatisfeito. Acredita-se que esses 8% de qualificações negativas se dão pelo fato dos altos custos com fretes, elevados custos com aluguel e funcionários, o que acaba acrescentando um pouco os preços em alguns produtos. Mas, analisando de um modo geral, a qualificação positiva pela empresa foi satisfatória.

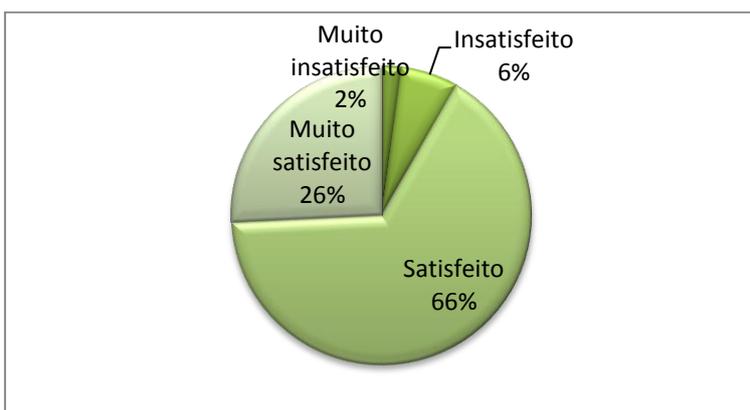


Gráfico 2: Preço dos produtos.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Conforme o gráfico 3, 62% dos questionados estão muito satisfeito com a localização da loja, seguido de 35% que estão satisfeitos, sendo apenas 2% insatisfeitos e 1% muito insatisfeitos. Totalizando 97% de qualificações positivas, esta resposta se dá pela boa localização da loja, a qual se encontra no centro comercial da cidade, em local consideravelmente movimentado e com um ponto amplo, como destacado anteriormente na observação participante pelo administrador da empresa.

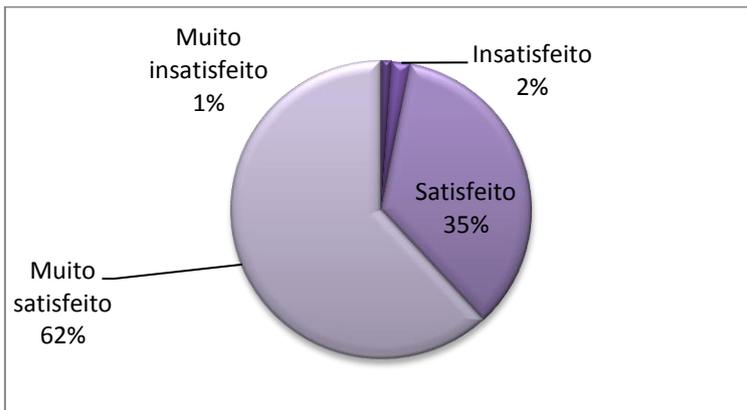


Gráfico 3: Localização da loja.
 Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com o gráfico 4, 58% dos clientes se consideram muito satisfeitos com a forma de pagamento oferecida, seguido de 41% estando satisfeitos, e apenas 1% insatisfeito. Analisando essas respostas, conclui-se que esse percentual positivo se dá pelas várias opções de pagamento, sendo elas: à vista, cheque, parcelado em até 6 vezes no cartão de crédito. Além disso, os clientes cadastrados na loja, possuem a opção de 30 dias e, em período de volta as aulas, um prazo mais estendido de até 3 vezes.

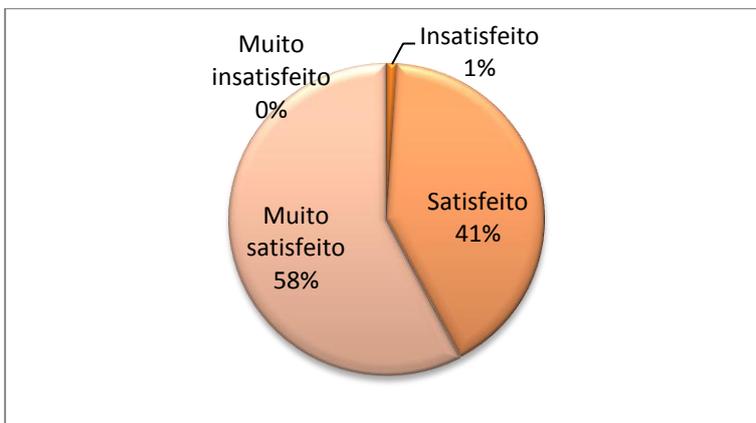


Gráfico 4: Forma de pagamento.
 Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Nas respostas representadas no gráfico 5, 86% dos questionados responderam que indicam os serviços para outras pessoas, 12% responderam “às vezes”, e 2% responderam que não indicam. Analisando essa situação, pode-se considerar que um dos fatos dessa boa indicação pode vir do fato de a concorrência ser pequena na cidade, deixando a Planeta Papel reconhecida como líder de mercado. O Marketing “boca a boca” ajuda as empresas, seja com a indicação de um amigo, parente ou até mesmo um desconhecido. Mas pode-se também firmar estratégias para melhorar ainda mais esse tipo de marketing, que pode ser considerável de baixo custo para a empresa, pois cliente é a “alma do negócio”.



Gráfico 5: Indicação dos serviços.
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A principal razão que leva os clientes a comprar na loja Planeta Papel é a variedade de produtos, como verificado no gráfico 6, com 34% das respostas, seguido de qualidade no atendimento, com 31%, confiança na empresa com 17%, preço acessível com 14%, e outras razões com 4%. Analisando essas respostas verificou-se que a variedade de produtos realmente é uma força que a empresa possui, pois trabalha com vários segmentos e busca se diversificar ao máximo. Outra força encontrada foi a qualidade no atendimento, que para os consumidores possui um grande valor na hora da compra.

Acredita-se que o aspecto confiança na empresa se deu pelo fato de ter muitos anos de mercado possuindo, então, grande confiança dos clientes na loja. Pôde-se verificar que esse resultado obtido pelo questionário se ajustou com o que foi dito na observação participante pelo gestor, na qual foram verificados aspectos como variedades de produtos, qualidade no atendimento e a confiança e credibilidade da loja foram citados como pontos fortes, podendo assim concluir com boas forças para a empresa.

O outro aspecto importante verificado é o preço, que também resultou em um bom percentual, concluindo que os preços são melhores do que da concorrência.

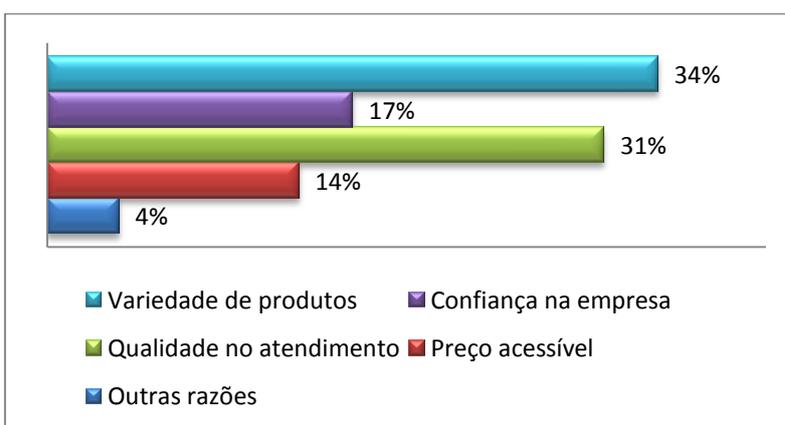


Gráfico 6: Motivos de preferência dos consumidores em relação à concorrência.
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Como mostrado no gráfico 7, foi verificado que a maioria dos questionados são clientes desde a abertura da loja, com o percentual de 34%, seguido de 28% em aproximadamente 10 anos, 24% em aproximadamente 5 anos, 7% em aproximadamente 2 anos e 7% em aproximadamente 1 ano. Isto reforça o que foi

dito pelo gestor em sua observação participante pois, devido ao grande tempo de mercado, a maioria são clientes desde sua abertura, trazendo um certo equilíbrio para a organização e, automaticamente, adquirindo a confiança dos clientes.

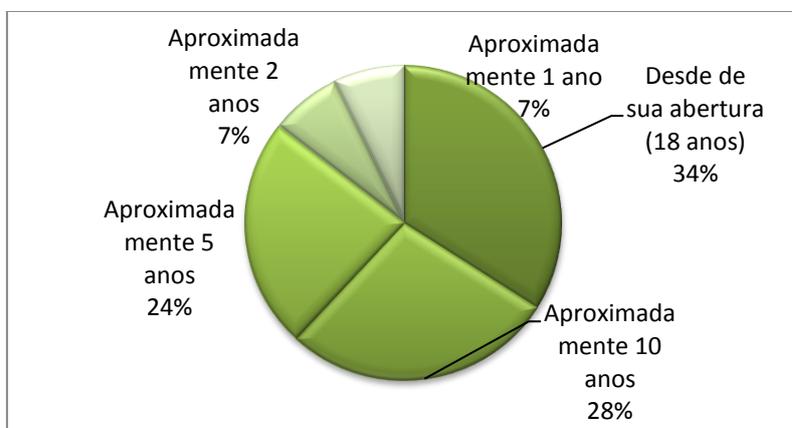


Gráfico 7. Tempo de cliente.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com os gráficos, os pontos mais fortes que favorecem a empresa estão na variedade e qualidade dos produtos, podendo dizer que 99,5% dos consumidores da loja Planeta Papel estão satisfeitos em relação aos mesmos, reforçando ainda mais a ideologia que se deve continuar investindo em novidades e também em produtos de qualidade. Outro fator de extrema importância foi o atendimento oferecido pela loja, como exposto no gráfico 1, onde 99% dos questionados estão satisfeitos com o atendimento, reforçando o ponto forte do bom atendimento escrito pelo gestor.

5. CONCLUSÃO

Pôde-se perceber que alguns pontos citados pelo proprietário na observação participante foram de acordo com a pesquisa onde os consumidores reconheceram algumas forças citadas pelo gestor, como por exemplo, o ponto forte em relação à variedade de produtos e qualidade no atendimento.

Nas respostas dos consumidores, variedade de produtos e qualidade no atendimento foram destacados como pontos fortes, sendo os maiores motivos da escolha da empresa e não dos concorrentes. Este fato está em conformidade com os autores Ferrell e Hartline (2005), que afirmam que uma força é significativa somente quando serve para satisfazer uma necessidade do consumidor, tornando assim uma capacidade, transformando isso em vantagens competitivas por meio das estratégias para alavancar e superar as fraquezas da empresa, minimizando os efeitos negativos da mesma.

Outro ponto forte que pode ser verificado por ambos é o tempo de mercado da empresa, sua tradição e credibilidade, como citado pelo proprietário, e a maioria dos questionados responderam que são clientes desde a abertura da loja, há 18 anos, o que traz uma confiança e parceria pelos serviços e produtos oferecidos pela loja.

Como ponto fraco foram destacados os altos custos com fretes e aluguel, devido à localização da cidade ser fora da rota, encarecendo os fretes, Em relação ao aluguel, o ponto é grande, o que também faz com que o valor aumente. Mas está sendo construído um ponto comercial próprio, o que ajudará a sanar esse ponto fraco da empresa, diminuindo o custo fixo com aluguel. Como Pereira (2010) citou

“os pontos fracos são as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado”.

Como oportunidades encontradas na pesquisa, se destaca a expansão da linha de produtos, o que se pode concluir como uma boa estratégia de crescimento, pois se os clientes estão satisfeitos com a variedade de produtos e é um dos fatores que o leva até a empresa, tem-se que aproveitar a oportunidade e buscar expandir ainda mais, além de trazer a satisfação dos clientes. Kotler (2000) cita que uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento. Quando se fala de atender as necessidades dos consumidores, não se pode esquecer do que foi dito por Schiffman e Kanuk (2000), sobre a importância do estudo do comportamento do consumidor, pois ele permite que se compreenda a geração de valor, tendo sempre como propósito a satisfação das necessidades e desejos dos clientes.

Com isso se conclui que a empresa deve estar focada no cliente, em atender seus desejos e sempre buscando sua satisfação, pois uma empresa sem clientes é uma empresa vazia, e uma empresa vazia, não consegue sobreviver no mercado. Como foi citado por Kotler (2000), devido à competição acirrada, as empresas precisam conquistar clientes para superar a concorrência, realizando um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes. Com esse melhor trabalho se consegue boa parcela do mercado.

Foram encontradas algumas ameaças na empresa, como a entrada de novos concorrentes no mercado local, que pode ser considerada uma ameaça presente em todos os mercados, pois a qualquer dia, a empresa pode se deparar com uma nova concorrência.

Outra ameaça encontrada foi a decaída da economia local, pelo fato de estar em momento de recessão, devido ao baixo preço do café, sendo ele base da economia da maioria da população, afetando diretamente todo o comércio, causando a baixa nas vendas e também o aumento da inadimplência dos clientes, que deixam de pagar suas contas, prejudicando o capital de giro da empresa. Como foi citado anteriormente por Pereira (2010), as ameaças são elementos negativos à empresa, criando obstáculos em sua estratégia. No entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem bem administradas.

Foram encontrados algumas limitações na pesquisa ao decorrer do estudo, como por exemplo, na aplicação da metodologia quantitativa. Em relação aos questionários, encontra-se uma certa resistência na coleta dos dados, pois os consumidores só podem responder aquilo que está exposto a ele, sem deixar a oportunidade de colocar alguma coisa a mais, como por exemplo, uma reclamação ou sugestão de melhoria, ou até mesmo de enxergar um ponto forte que ainda não foi visualizado no estudo.

Outro aspecto que se tornou uma limitação foi o fato de o realizador do estudo ser o proprietário da empresa, tendo assim que aplicar a observação participante, que acaba limitando o proprietário a falar de sua própria empresa, podendo assim passar a impressão de uma coisa repetitiva ou de pessoalidade. No entanto, a análise do questionário confirma a observação participante efetuada.

Como no quesito preço, 8% das respostas foram negativas, sugere ao gestor a elaboração de algumas promoções e descontos especiais, para que os clientes sejam mais atraídos, aumentando assim o fluxo de vendas e tornando a empresa ainda mais competitiva em relação aos concorrentes. Para isso é sempre bom buscar novas parcerias com fornecedores, procurando preços cada vez mais acessíveis, com variedades e novidades para a empresa. Sugere-se também a

melhoria da visibilidade da loja, através de uma reforma em sua fachada, a tornando mais chamativa e melhorando a exposição dos produtos oferecidos, trazendo para o cliente uma melhor visão da loja.

6. REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S.. **Projeto de Pesquisa:** Propostas metodológicas. 12. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, A. de S.. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração Estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARAVANTES, G. R.; KLOECKNER, M. C.; PANO, C. C.. **Administração:** teorias e processos. São Paulo: Pearson, 2005.

DIAS, S. R (coord.) *et al.* **Gestão de marketing:** professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e Convidados. São Paulo: Saraiva, 2004.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.. **Estratégia de marketing.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, F.. **Marketing estratégico:** planejamento estratégico orientado para o mercado. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KANUK, L. L.; SCHIFFMAN, L. G.. **Comportamento do consumidor.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KARSAKLIAN, E.. **Comportamento do consumidor.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H.. **Metodologia da Pesquisa:** um guia prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P.. **Administração de marketing:** A edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística:** Teoria e Aplicações. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LUECKE, R.. **Estratégia** 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PECI, A.; SOBRAL, F.. **Administração:** conceitos e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2007.

PEREIRA, M. F.. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, R, M. *et al.* **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV editora, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.