

SOCIEDADE EDUCACIONAL DE PINHALZINHO
HORUS FACULDADES

Katia Cristina Halmenschlager

**ESTUDO DE MERCADO COMO DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO
REALIZADO NA EMPRESA X**

Pinhalzinho/SC

2016

KATIA CRISTINA HALMENSCHLAGER

**ESTUDO DE MERCADO COMO DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO
REALIZADO NA EMPRESA X**

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) apresentada á
Horus Faculdades como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Everton Cesar do Prado

Pinhalzinho/SC

2016

KATIA CRISTINA HALMENSCHLAGER

**ESTUDO DE MERCADO COMO DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO
REALIZADO NA EMPRESA X**

Esta monografia foi julgada para a obtenção do título de bacharel em Administração, e aprovada em sua forma final pelo curso de Administração da Horus Faculdades.

Mauro Gottardi
Coordenador do curso de Administração

Apresenta a comissão organizadora integrada pelos seguintes professores:

Everton Cesar do Prado
Orientador e membro da banca – Horus Faculdades

Mauro Gottardi
Presidente da banca – Horus Faculdades

Michel Fernando Vivian
Membro da banca – Horus Faculdades

Fabiano Lazarotto Rambo
Membro da banca – Horus Faculdades

Revisão ortográfica realizada em 02/11/2016 por Bruna Camila Trombini Schneider
Formada em Letras, Português/Español pela Universidade da Fronteira Sul
UFFS Campus de Chapecó

Revisão metodológica realizada em 02/11/2016 por Bruna Camila Trombini Schneider

Aos meus pais, Nelson e Jandira, e ao meu namorado Rudivan, agradeço pelo apoio, carinho, compreensão e paciência. Estando ao meu lado ao longo de toda esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Grata a Deus pelo dom da vida, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e sempre renovar minhas expectativas para a realização deste sonho, não me deixando desanimar nas horas mais árduas e difíceis.

Aos meus pais Nelson e Jandira pelo amor, incentivo e apoio incondicional, jamais medindo esforços para estar ao meu lado. Por me proporcionar desde o início de minha vida o bem mais precioso e necessário para o desenvolvimento: a Educação. Tendo certeza que todo esse amor teve seu propósito, sendo retribuído e cultivado ainda pelo resto de nossas vidas. Amo vocês!

Ao meu namorado Rudivan, por seu carinho, companheirismo, respeito e amizade. Meu companheiro, meu apoio de todas as horas, não medindo esforços para que esta graduação se tornasse realidade. Amo você!

Ao meu orientador, professor Everton Cesar do Prado, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos, mas principalmente por acreditar em meu potencial.

Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta para a elaboração deste trabalho.

HALMENSCHLAGER, Katia Cristina. **Estudo de mercado como desdobramento estratégico realizado na empresa X**. 80f. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Horus Faculdades, Pinhalzinho/SC, 2016.

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade a realização de um estudo de mercado voltado ao ramo de estofados buscando evidenciar sua utilidade para o melhor desdobramento das estratégias, a fim de promover uma gestão mais competente e decidida, conduzindo a empresa na obtenção de um melhor desempenho e conseqüentemente resultados concretos em suas ações, geralmente sendo de médio, em longo prazo. O mercado está em constante transformação e renovação, fazendo com que a empresa prese ainda mais pela busca de aperfeiçoamento quando se trata do perfil de seu cliente e suas necessidades, sabendo identificar características da região que atende, ou seja, sua localização, índices de recebimento por domicílio, relação de concorrentes, direcionando o estímulo para atingir novos clientes, mas ao mesmo tempo fidelizar os que já se possui. Ainda, evidenciar diretrizes e soluções para seu ambiente interno e externo promovendo probabilidade de acerto nas decisões e ações gerenciais, essenciais para o bom desenvolvimento da organização, desta maneira a gestão estratégica se repercute pela arte de aplicar com eficácia os recursos disponíveis, buscando explorar melhores condições e criando na prática maneiras para que se alcance o desejo coletivo da organização, oferecendo o direcionamento correto. Para tanto, o estudo de mercado se apresenta perante a empresa como uma das principais ferramentas de compreensão dentro do mercado em que a mesma se encontra, na qual apresenta grande potencial de expansão e fazendo uso deste instrumento para um aumento crescente e significativa o numero clientes.

Palavras Chave: Estudo de mercado, Planejamento estratégico; Clientes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento..... | 21 |
| Figura 2: Escolha de um caminho de ação pela empresa | 23 |
| Figura 3: Forças que governam a competição num setor | 27 |
| Figura 4: Três estratégias genéricas..... | 30 |
| Figura 5: Estratégias Genéricas de Mintzberg..... | 32 |
| Figura 6: Ciclo PDCA | 36 |
| Figura 7: Análise SWOT | 37 |
| Figura 8: Abrangência de clientes no estado de Santa Catarina | 46 |
| Figura 9: Abrangência de clientes no estado do Paraná | 60 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Abrangência nos municípios de Santa Catarina | 47 |
| Gráfico 2: Rendimento Domiciliar <i>per capita</i> em Santa Catarina | 47 |
| Gráfico 3: Percentual de habitantes atingidos em comparação a Santa Catarina | 50 |
| Gráfico 4: Clientes varejistas por município em Santa Catarina..... | 52 |
| Gráfico 5: Quantidades de lojas x atuais clientes em Santa Catarina..... | 53 |
| Gráfico 6: Abrangência nos municípios de Paraná..... | 61 |
| Gráfico 7: Rendimento Domiciliar <i>per capita</i> no Paraná..... | 62 |
| Gráfico 8: Percentual de habitantes em comparação ao Paraná | 64 |
| Gráfico 9: Clientes varejistas por municípios em Paraná | 66 |
| Gráfico 10: Quantidades de lojas x atuais clientes no Paraná | 67 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Classes sociais por Faixas de Salário Mínimo | 39 |
| Quadro 2: Matriz Forças e Fraquezas/Oportunidades e Ameaças | 44 |
| Quadro 3: População estimada em 2016 para Santa Catarina | 49 |
| Quadro 4: População com faixa etária potencial em Santa Catarina..... | 51 |
| Quadro 5: Concorrentes por cidades em Santa Catarina | 55 |
| Quadro 6: Cidades potenciais em Santa Catarina..... | 56 |
| Quadro 7: Rendimento <i>per capita</i> potencial em Santa Catarina | 57 |
| Quadro 8: Novos clientes potenciais em Santa Catarina | 58 |
| Quadro 9: Rendimento <i>per capita</i> de novos clientes potenciais em Santa Catarina | 59 |
| Quadro 10: População estimada em 2016 no Paraná | 63 |
| Quadro 11: População com faixa etária potencial no Paraná | 65 |
| Quadro 12: Concorrentes por cidades no Paraná..... | 68 |
| Quadro 13: Cidades potenciais no Paraná | 69 |
| Quadro 14: Rendimento <i>per capita</i> potencial no Paraná..... | 69 |
| Quadro 15: Novos clientes potenciais no Paraná | 70 |
| Quadro 16: Rendimento <i>per capita</i> de novos clientes potenciais no Paraná | 71 |
| Quadro 17: Resumo de lojas potenciais existentes em Santa Catarina e Paraná..... | 73 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 TEMA | 13 |
| 1.1.1 Delimitação do Tema | 13 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 13 |
| 1.3 PROBLEMA | 14 |
| 1.4 OBJETIVOS | 14 |
| 1.4.1 Objetivo geral | 14 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 14 |
| | |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO | 15 |
| 2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO | 16 |
| 2.2.1 Planejamento | 17 |
| 2.2.2 Organização | 17 |
| 2.2.3 Direção/Liderança | 17 |
| 2.2.4 Controle | 18 |
| 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 18 |
| 2.3.1 Evolução do planejamento estratégico | 19 |
| 2.3.2 Desafio do planejamento estratégico | 20 |
| 2.3.3 Tipos de Planejamento | 21 |
| 2.3.4 Estratégia Empresarial | 22 |
| 2.3.5 Missão | 23 |
| 2.3.6 Visão | 24 |
| 2.3.7 Objetivos | 24 |
| 2.3.8 Valores | 25 |
| 2.3.9 Tipos de estratégia | 25 |
| 2.4 MÉTODOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 26 |
| 2.4.1 Estratégias de Porter | 26 |
| 2.4.2 Estratégias de Mintzberg | 31 |
| 2.4.3 Miles e Snow | 33 |
| 2.4.4 Cinco Ps para estratégia | 34 |
| 2.4.5 Ciclo PDCA | 35 |
| 2.4.6 Análise SWOT | 37 |
| 2.4.7 Pesquisa de mercado | 38 |
| 2.4.8 Classes Sociais | 39 |
| | |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 40 |
| 3.1 TIPO DE ESTUDO | 40 |
| 3.1.1 Quanto aos objetivos | 41 |
| 3.1.2 Quanto aos procedimentos | 41 |
| 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA | 42 |
| 3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO | 42 |
| 3.4 COLETAS DE DADOS | 42 |
| 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 43 |
| 3.6 ASPECTOS LIMITADORES DA PESQUISA | 43 |
| | |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS | 44 |
| 4.1 ANÁLISE SWOT | 44 |
| 4.2 CLIENTES EM SANTA CATARINA | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1 População em Santa Catarina | 48 |
| 4.2.2 População com faixa etária potencial | 50 |
| 4.2.3 Clientes varejistas em Santa Catarina | 52 |
| 4.2.4 Concorrentes | 54 |
| 4.2.5 Potenciais mercados atualmente em Santa Catarina | 56 |
| 4.2.6 Potenciais mercados a explorar em Santa Catarina | 58 |
| 4.3 CLIENTES NO PARANÁ | 60 |
| 4.3.1 População no Paraná | 62 |
| 4.3.2 População com faixa etária potencial | 64 |
| 4.3.3 Atuais clientes no Paraná | 65 |
| 4.3.4 Concorrentes | 67 |
| 4.3.5 Potenciais mercados atuais no Paraná | 68 |
| 4.4 TOTAL DE POTENCIAIS MERCADOS EM SANTA CATARINA E PARANÁ..... | 73 |
| | |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 74 |
| | |
| REFERÊNCIAS | 77 |
| | |
| APÊNDICE | 80 |

1 INTRODUÇÃO

O mercado econômico financeiro global encontra-se volátil e sujeito a constantes mudanças, desta maneira a administração de uma empresa necessita de conhecimento e qualificação constante acerca do mercado de atuação da mesma. Tornando-se indispensável para o planejamento de uma empresa a realização de um detalhado levantamento de mercado, técnica está adotada pelas empresas do ramo de estofados que buscam espaço na antecipação de padrões, comportamentos, tendências de mercado e na compreensão do público-alvo.

Pois identificar grupos de clientes não se torna tarefa fácil, ainda mais na procura de características que os assemelham para futuramente utiliza-los de base para desenvolver ferramentas de auxílio na tomada de decisões estratégicas, bem como da inclusão por potenciais mercados.

Levando em consideração os recursos e as oportunidades que o mercado oferece, avaliando não somente suas condições, mas também o seu desempenho dentro deste ambiente, trazendo assim informações importantes para ultrapassar seus concorrentes, necessitando adequação dos desejos e necessidades de novos clientes, mas ao mesmo tempo satisfazer os já existentes.

Com a finalidade no desenvolvimento de tais estudos, o planejamento estratégico vem sendo cada vez mais utilizado nos últimos anos e tornou-se um processo gerencial importantíssimo e indispensável no desenvolvimento e adequação dos objetivos e metas futuras, no qual o estudo de mercado se enquadra como principal base para participação da empresa no mercado em que ela atua, propondo ações para o desdobramento das estratégias. Como de fato as organizações devem se conscientizar que a melhoria continua está totalmente ligada a todos os processos da empresa e nos resultados que ela apresenta, buscando sempre estar à frente de seus concorrentes e se adequar perante as mudanças.

Com o intuito de identificar pontos fortes e fracos para um melhor direcionamento de suas estratégias diante dos cenários propostos desenvolveu-se uma pesquisa de caráter quantitativo que traduza em números as opiniões e informações colhidas, e em caráter qualitativo realizar uma relação entre a fonte e os dados reais, buscando no ambiente natural sua principal fonte para coleta de dados.

Contudo, o presente trabalho tem por finalidade buscar através do planejamento estratégico, a mensuração de possíveis potenciais mercados, levando em consideração o qual

já está inserida, dessa maneira elaborar estratégias que possam ser desdobradas com o intuito de obter os resultados eficientes para a organização.

1.1 TEMA

Estudo de mercado como desdobramento estratégico para se ampliar a participação de mercado de uma Empresa de Estofados.

1.1.1 Delimitação do Tema

O presente estudo será realizado em uma empresa de estofados na cidade de Palmitos/SC, buscando ampliar a participação de mercado da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se à necessidade de que as empresas possuem em desenvolver um planejamento estratégico de qualidade na busca pela ampliação de seu mercado de atuação. Com a constante mudança do cenário econômico, torna-se essencial a aplicação de um planejamento estratégico elaborado, que almeja bons planos no alcance dos objetivos pretendidos e ações eficazes para sua realização. Tornando-se assim, foco principal da administração, o planejamento estratégico é um importante meio de avaliação perante a viabilidade de certas estratégias, impulsionando a empresa na direção correta, e ainda, antecipando às ameaças e prevendo um diagnóstico positivo sobre suas oportunidades e melhorias.

Dessa forma, a finalidade do trabalho consiste em adequar o planejamento estratégico na busca pela ampliação dos mercados de atuação da empresa, conseqüentemente quais ações devem ser tomadas para que as mesmas sejam alcançadas.

1.3 PROBLEMA

Quais são as estratégias possíveis para se aumentar a participação no mercado de estofados?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Realizar um estudo voltado ao planejamento estratégico para se ampliar a participação da empresa no mercado em que ela atua.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analisar os mercados que a empresa atua;
- Identificar potenciais mercados;
- Propor ações para o desdobramento das estratégias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Entende-se que Administração é um ramo das ciências humanas que, de acordo com Maximiano (2011), foi criada para atender as necessidades das organizações na tomada de decisões, constituído na busca de aplicações práticas de um conjunto de normas, princípios e funções dentro de uma organização, tudo em prol de resultados positivos. Sendo designada para aprimorar os princípios racionais, seu principal avanço torna-se ainda mais desenvolvido a partir do século XIX com a grande expansão da industrialização, em que empresas se tornaram cada vez mais especializadas, modernas e competitivas.

Conforme Oliveira (2011), as organizações atualmente possuem uma finalidade de busca em comum, administradores que saibam administrar através de um planejamento organizado e controlado. Necessitando de um controle maior, desenvolve-se de forma importante uma estrutura organizacional que necessita de pessoas firmes na tomadas de decisão a fim de seguir as metas impostas pela organização, pois envolve o estabelecimento de relações de autoridade entre seus membros e, assim, a definição de regras e procedimentos internos, a divisão do trabalho e a descrição das funções.

Drucker (1993) relata que uma das principais funções do administrador é estabelecer e cumprir metas com prazos atribuídos de maneira eficaz, sempre minimizando ao máximo o número de erros, assim poderá dizer se a organização está conseguindo bons resultados ou necessitando de reajustes para aumentar sua eficiência. Para o autor, a eficiência consiste em fazer certo as coisas e a eficácia em fazer as coisas certas (1993). De tal modo, eficácia pode ser considerada mais importante, pois nenhum nível de eficiência irá compensar a escolha dos objetivos errados (STONER e FREEMAN, 2009). Ou seja, conforme Sobral e Peci (2008), eficácia busca maximizar os objetivos a serem alcançados dando ênfase nos resultados que se busca atingir.

A eficiência é medida por um trabalho correto que necessita de demonstrações numéricas de desempenho, mas ao mesmo tempo obter bons produtos e utilizando a menor quantidade de recursos possíveis, como mão-de-obra, tempo, material, entre outros, ou ainda

mais produtos utilizando a mesma quantidade de recursos. Assim alcançam-se os objetivos de maneira eficiente (STONER e FREEMAN, 2009).

Apesar das diferenças entre os conceitos de eficiência e eficácia elas sempre estarão correlacionadas, porquanto, sem eficácia a eficiência torna-se inútil e, por outro lado, sem eficiência os objetivos não conseguem ser alcançados (STONER e FREEMAN, 2009).

2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

As funções administrativas devem ser determinadas por um método definido pelos administradores independente das suas habilidades e aptidões, mas que deverão influenciar diretamente no gerenciamento de pessoas, recursos e negócios, mas a fim de se alcançar as metas e objetivos determinados pela organização (Sobral e Peci, 2008).

Maximiano (1981) afirma que administrar é literalmente aquilo que os gerentes fazem, ou seja todos aqueles que dentro de uma organização ocupam posição de comando necessitam demonstrar funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. Considerando ainda que o gerenciamento da administração, não deve estar apenas nas mãos de poucos, mas sim, de todos os colaboradores da organização que estejam engajados em prol dos princípios e metas propostos pela empresa.

Planejar implica em visualizar e determinar metas para o futuro que devem ser aplicadas através da criação de programas e planos de ação. Organizar é a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais. Seguindo o planejamento estabelecido, tem-se a direção a seguir. Controlar convém ao mapeamento das atividades que pela empresa são dirigidas, seguindo os padrões e medidas de desempenho estabelecidas e ainda para que se verifique se as atitudes empregadas são compatíveis com as que a empresa espera (CHIAVENATO, 2007).

Os processos administrativos são conhecidos também por funções administrativas ou funções gerenciais.

2.2.1 Planejamento

Planejamento se alcança pela decisão antecipada na busca da realização dos objetivos, conseqüentemente quais ações e estratégias serão tomadas para alcançá-los. Avaliando sempre quais as vantagens e desvantagens que cada decisão trará para a empresa, bem como se alcançará as metas, missão e visão planejadas (SOBRAL e PECI, 2008).

2.2.2 Organização

Organização trata do processo administrativo em que ocorre a estruturação da empresa no alcance dos objetivos estabelecidos, envolvendo a organização das pessoas em seus cargos e funções. Como confirma Sobral e Peci (2008 p. 7), “define quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões”, procedendo na organização da estrutura organizacional.

2.2.3 Direção/Liderança

Dentro de uma organização, direção e liderança devem andar juntas, pois constituem a certeza que o trabalho equipe está trazendo os resultados esperados. Segundo Sobral e Peci (2008), no desenvolvimento das tarefas e conflitos, o que traz o diferencial para um líder é maneira com que ele dirige sua equipe, ou seja, significa liderar, motivar e coordenar para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente.

Sobral e Peci (2008) ainda relatam que para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, é necessário que o líder desempenhe muitas funções ativadoras, e deva saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar os colaboradores e administrar as diferenças entre elas, proporcionando um ambiente propício e estimulador na execução das tarefas.

2.2.4 Controle

O controle surge como instrumento de verificação na administração, que assegura a monitoração e avaliação de desempenho na organização, assegurando que os objetivos estão sendo alcançados. De acordo com Sobral e Peci (2008 p.8) é por meio da função de controle que a organização se mantém no rumo pretendido e planejado, e ainda, em caso contrário demonstra quando é necessário a tomada de medidas corretivas.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a ferramenta que promove e facilita a gestão de uma empresa, pois tenta definir previamente os rumos que ela deve seguir, levando em consideração os objetivos e recursos de uma organização, bem como as oportunidades que um mercado em constante mudança oferecem.

Mintzberg (2004) identificou algumas definições formais para o conceito de planejamento estratégico: planejamento é pensar no futuro, planejamento é controlar o futuro, planejamento é tomada de decisão, planejamento é toma de decisão integrada, planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisão.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), voltada para medidas a curto e longo prazo que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades, o planejamento estratégico dá direcionamento à organização, fazendo com que se adapte ao ambiente em que está inserido.

“O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicando isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas ações imediatas e operacionais”. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, P.48).

Analisando as distinções do planejamento pode-se notar que é fundamental examinar problemas e seus pontos fracos, gerenciando as organizações e focando sempre nas mudanças

de fatores internos e externos da empresa, pois os danos de um planejamento mal elaborado pode ocasionar é a ineficiência perante os objetivos previamente elaborados.

2.3.1 Evolução do planejamento estratégico

O princípio do planejamento estratégico pode ser encontrado nas mais antigas civilizações, como por exemplo, onde reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de decidir o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e quando fazer, para alcance do bem comum a toda civilização.

O planejamento estratégico formal e tradicional, conforme aborda Chiavenato e Sapiro (2003), progride ainda mais após a Segunda Guerra mundial com o modelo da época militar, mais precisamente com as guerras e com os chamados “jogos de guerras”, que trazem os conceitos de tática, simulações e exercícios. Ou seja, o modelo militar surge para dar estrutura e sustentar a estratégia e, logo em seguida, é transferido para o mundo empresarial.

Advindo de 2500 anos, o livro A Arte da Guerra trata-se de um tratado militar escrito pelo estrategista conhecido como Sun Tzu (2007), que apresentava uma relação entre a estratégia e a inteligência estratégica, enfatizando a logística, o planejamento dos recursos e os custos, levando em conta o deslocamentos e o tempo de guerra.

“Subjugar o exército inimigo sem lutar é o verdadeiro ápice da excelência. A estratégia para empregar o exército não é confiar em que o inimigo não virá, mas ter em nossas mãos os meios para esperá-lo. Não confiar em que ele não atacará, mas termos nós uma posição inatacável. Quando alguém se excede na defesa, o inimigo não sabe onde atacar” (TZU E PIN, 2012).

Contudo, para que isso aconteça, não pode se deixar de lado o conhecimento que se deve ter sobre seu inimigo, mas principalmente sobre você, ou seja, deve-se conhecer em profundidade o ambiente no qual está inserido e a função que irá desempenhar, incluindo fatores próximos como o preço, produto, concorrentes, colaboradores, mas ainda os globais: como as variações do mercado, a política, economia, a globalização entre outros fatores.

2.3.2 Desafio do planejamento estratégico

Atualmente grandes desafios são vencidos diariamente pelas organizações, independentemente de seu tamanho apresentando competitividade e inovação diante de um mercado tão acirrado, fazendo com que as organizações busquem algumas práticas de maneira mais eficiente e eficaz considerando os riscos e oportunidades atuais e futuros que a empresa busca.

O ambiente da indústria é um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e suas ações e reações competitivas: a ameaça de novos entrantes, o poder dos fornecedores, a ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. No total, as interações entre esses cinco fatores determinam o potencial de lucro de uma indústria (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011, p.36).

Para Oliveira (2011), a administração estratégica é um processo determinado por ações definidas e adequadas para se alcançar os resultados da empresa sendo concebidos e demonstrados por seus objetivos, desafios e metas em busca de uma sustentação mercadológica. Essas situações somente podem ser controladas quando se direciona a empresa pelo caminho certo buscando uma interligação entre aspectos internos da empresa e também externos, já estes acabam se tornando incontroláveis, porém, devem estar atuando de maneira inovadora e diferenciada na empresa.

Pereira (2010) descreve que a palavra “planejamento” indica pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização em um horizonte estratégico. Além disso, com relata Fischmann e Almeida (2011), o planejamento estratégico é considerado uma técnica administrativa na qual surge a criação de novas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos estabelecendo um propósito de direção, tornando o planejamento uma escolha de ações para uma organização no momento certo, resultando uma revolução constante em seus processos.

Como confirma Oliveira (2011), os benefícios que a administração estratégica pode proporcionar quando bem desenvolvida e implementada são os mais amplos possíveis:

- Modelos de gestão cada vez mais simples, flexíveis e sustentados;
- Identificação facilitada das capacitações – e incapacitações - dos profissionais das empresas, bem como consolidação de novo perfil de executivos;
- Consolidação de postura de atuação empresarial direcionada para as necessidades e expectativas – atuais e futuras – do mercado;

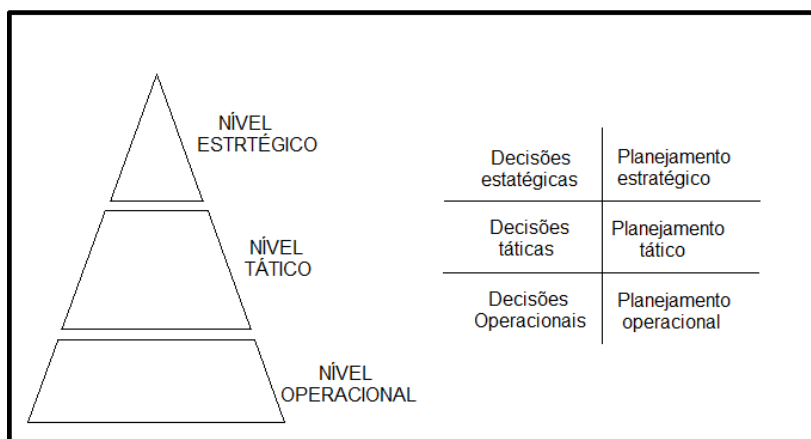
- Melhoria nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade nas empresas;
- Incremento na amplitude de atuação e nos resultados das empresas.

Ratificando ainda, a importância das funções administrativas que devem desenvolver os parâmetros acima citados, afim de alcançar resultados positivos que possam ser desenvolvidos de maneira eficiente na utilização dos recursos disponíveis. Havendo o acompanhamento torna-se indispensável realizar as correções necessárias pois contribuem no desempenho de todos no processo desenvolvido.

2.3.3 Tipos de Planejamento

Os tipos de planejamento estão associados aos níveis decisórios dentro de uma organização, e podem ser classificados em três tipos, como aponta Oliveira (2011a): Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional, conforme mostrado na Figura 1, abaixo:

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: OLIVEIRA, 2011a, p.15.

De acordo com Oliveira (2011a), o Planejamento Estratégico está ligado diretamente a alta direção e nele desdobram-se objetivos a longo prazo juntamente com ações e estratégias para alcançá-los, levando em conta condições externas e internas da empresa. O Planejamento Tático, desdobra de acordo com o Planejamento Estratégico a ser seguido, pois tem como

finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis, geralmente a curtos prazos para que os objetivos previamente impostos sejam alcançados. Já no Planejamento Operacional ocorre a formalização dos planos de ação ou operacionais impostos, onde os mesmos são executados pelos colaboradores que atuam num processo contínuo e integrado.

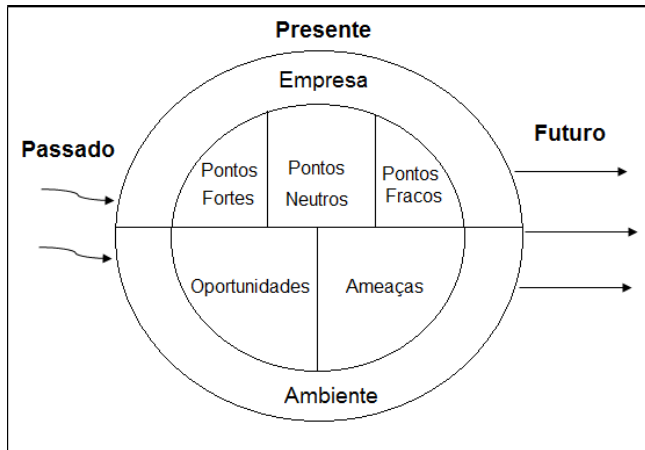
2.3.4 Estratégia Empresarial

O Planejamento Empresarial está associado a um conjunto de produtos e serviços utilizando respectivamente os seguimentos de mercados escolhidos pela empresa nas mais diferentes oscilações do negócio. Sendo influenciado pelo ambiente, faz com que se torne fundamental estabelecer estratégias, caminhos, programas de ação na busca dos objetivos e desafios impostos pela empresa (OLIVEIRA, 2011). Assim, fazendo uma associação dos fundamentos históricos básicos do Planejamento Estratégico, para com os quais são trazidos atualmente para as organizações, compara-se:

De forma genérica, que a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, e a tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo. A estratégia cuida de como dispor os exércitos; e a tática, de como lutar. Entretanto, deve-se considerar que, no contexto empresarial, as batalhas e os inimigos não são sempre claramente identificáveis”. (OLIVEIRA, 2011, p. 181)

Ou seja, o ambiente é incontrolável pois depende de fatores políticos, econômicos e culturais. Então, na busca por um caminho futuro, leva-se em consideração as ameaças e oportunidades mas do outro lado estão os pontos fortes e fracos da empresa, evidenciada pela análise S.W.O.T representada a seguir (Figura 2). Havendo seu enfrentamento almeja-se traçar caminhos estratégicos para alcançar os objetivos planejados.

Figura 2: Escolha de um caminho de ação pela empresa



Fonte: OLIVEIRA, 2011, p.182.

Assim, o planejamento estratégico diferencia-se como sendo de médio e longo prazo e por promover objetivos pela escolha dos recursos necessários (Chiavenato e Sapiro, 2003). Ainda, ao elaborar e implementar um planejamento estratégico, torna-se importante saber administrá-lo de maneira estratégica, evidenciando diretrizes e soluções sobre seu ambiente interno e externo, acertando nas decisões e ações gerenciais.

2.3.5 Missão

Quando analisados os pontos fortes e fracos de uma organização, conseqüentemente já pode ser decidida sua missão, é ela que define a razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da sua criação. De acordo com Daft (2007, p. 155), “a declaração da missão formal é uma definição amplamente explícita do escopo comercial básico e das operações que diferenciam a organização dos tipos similares de empresas”.

Claro que as organizações estão ligadas ao lucro mas também ao seu objetivo social. Ressaltando o que a empresa produz, mas ainda sua previsão de conquistas futuras, expectativas de mercado e como espera ser reconhecida pelos clientes e demais *stakeholders* (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2011).

2.3.6 Visão

Conforme Sobral e Peci (2008), a visão é apresentada como um desafio para os membros da empresa, pois ela que expressa objetivos quantitativos, ambições, anseios e pretensões, além disso de projetar sonhos para tentarem ser alcançados.

A visão de futuro é o ponto de partida do planejamento estratégico. É o que se idealiza para a empresa. A declaração de visão das organizações deve ser constituída com base nos seus valores, sonhos desejos e ambições, para servir como um norte aos esforços coletivos de seus colaboradores” (Silva et al., 2006, p.20).

A visão é entendida como a direção desejada pela empresa, o caminho que se pretende percorrer, seja a curto ou longo prazo. Visando sempre o mercado futuro e a imagem que se quer repassar.

2.3.7 Objetivos

Já para Oliveira (2009 p.141) quando tratamos de objetivos, significa o estado, situação ou resultado futuro que a empresa juntamente com a alta diretoria e *stakeholders* pretende chegar. O objetivo geral se trata da empresa no todo, principalmente nas áreas sociais e suas éticas administrativas. Logo, os objetivos específicos tratam praticamente de um setor em específico.

Os objetivos podem ser classificados em dois tipos básicos: Instrumental, que aborda algo relacionado a valor como por exemplo, pretensão em volume de vendas ou determinar sua parcela de participação no mercado. Já o segundo tipo é o Estilístico, que objetiva qualidade da administração, logo na diversificação de produtos ou serviços.

2.3.8 Valores

Os valores tem como função orientar e repassar os ideais que a organização almeja, entretanto, esses valores devem estar explícitos aos colaboradores, clientes e fornecedores, pois são considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas que constituem uma espécie de ideologia. São os valores que determinam aquilo que o indivíduo considera bom, ético e valioso. Por outro lado, servem como guias que definem quais os objetivos a serem perseguidos e quais as decisões que devem ser tomadas (LEVY, 1992). “Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir” (TAMAYO, 2000, p.294).

2.3.9 Tipos de estratégia

O executivo deve estar ciente que necessitará escolher estratégias certas e adequadas no momento certo, levando em conta sua capacitação e o objetivo estabelecido. Oliveira (2011) demonstra alguns tipos de estratégia que podem ajudar a adotar parâmetros na tomada das decisões. De acordo com Oliveira (2011) Estratégia de sobrevivência é aceita quando a empresa não possui mais outra alternativa, ou seja, quando as únicas saídas são reduzir os custos e saber a hora certa de realizar desinvestimentos. E se não restar outra alternativa o executivo deve realizar a liquidação do negócio.

Estratégia de manutenção pode ser denominada como uma postura de antecipação das dificuldades que irá encontrar, assim tomando atitudes defensivas diante das ameaças:

Para tanto, deverá sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada (OLIVEIRA, 2011. p.190).

Já nas estratégias de crescimento, a empresa possui pontos fracos, mas o ambiente proporciona situações oportunas e favoráveis. Resta para o executivo adotar estratégias de inovação visando antecipar seus concorrentes, lançando novos produtos e serviços. Ainda,

estratégias de internacionalização que estendem suas atividades para fora do país, focando no aprimoramento de logística e comunicação. Ou ainda, estratégias de *joint venture*, que é a tática adotada para entrar em novos mercados através da fusão de duas ou mais empresas. E, por fim, estratégias de expansão que tratam da ampliação e desenvolvimento da empresa, devendo ocorrer sempre de maneira planejada (OLIVEIRA, 2011).

Estratégias de desenvolvimento baseiam-se nos pontos fortes internos da empresa, ou seja, trabalham no desenvolvimento de mercado, de produtos e serviços, financeiro, de capacidades e estabilidade.

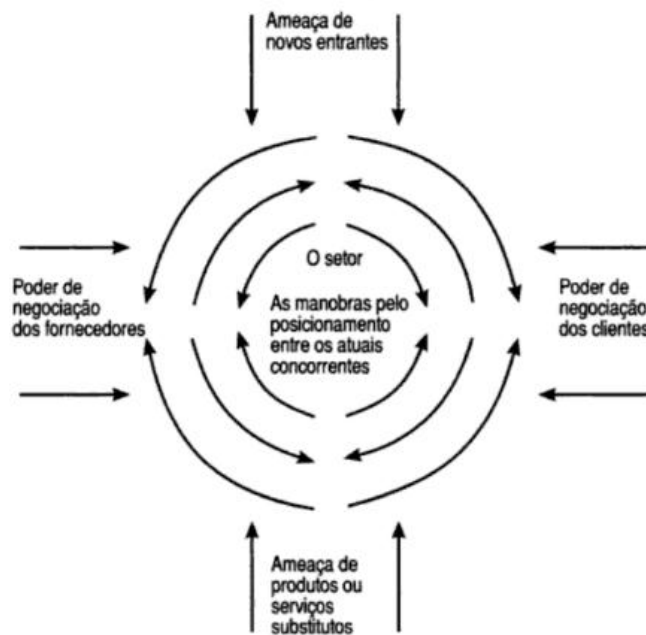
2.4 MÉTODOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao tratarmos de métodos do planejamento estratégico, várias metodologias e procedimentos tornam-se eficazes para atingir os objetivos e metas propostos, tornando a empresa mais competitiva e satisfatória a seus clientes. Para Oliveira (2011a), o planejamento estratégico é definido como uma ferramenta que facilita a gestão, analisando vários pontos de vista de todos os setores internos da empresa, mas ou mesmo tempo identificando a quais fatores externos podem estar expostos.

2.4.1 Estratégias de Porter

Porter (2009) descreve que o planejamento estratégico desenvolve-se no intuito de compreender e afrontar a competição, sendo ela estreita e direta. A busca pelo lucro não depende somente de concorrentes diretos, mas também de quatro forças competitivas que governam a competição em determinado setor: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos (Figura 3).

Figura 3: Forças que governam a competição num setor



Fonte: PORTER, 1999.

Conforme Porter (1996, p.28): “Independente da potência coletiva, o objeto do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor”. Então, o conhecimento sobre a estrutura setorial torna-se fundamental, é através dela que se obtém o conhecimento necessário para o posicionamento das estratégias da empresa de maneira eficiente (PORTER, 1999). O administrador precisa entender o ambiente competitivo em que a empresa está introduzido e saber quais são seus concorrentes e o mercado em que ela atua, conseqüentemente as causas básicas de sua lucratividade.

A estrutura setorial determina a competição e a lucratividade, não importa que o setor forneça produtos ou serviços, que seja emergente ou maduro, que envolva alta tecnologia ou baixa tecnologia ou que seja regulamentado ou desregulamentado. Embora numerosos fatores possam afetar a lucratividade do setor no curto prazo – como condições climáticas e ciclo econômico – a estrutura setorial, moldada pelas cinco forças competitivas, condiciona a lucratividade de setor no médio e no longo prazo (PORTER, 2009. p.4).

Para Porter (1999) o estrategista deve se aprofundar no conhecimento de cada uma em particular, sabendo analisar quais são suas fontes, através disso, tem-se os pilares da agenda estratégica para a ação.

Ameaça de novos entrantes impõe novas condições de mercado, pois a entrada de novos concorrentes juntamente com a reação das empresas que já estão naquele mercado, dificultam a criação de novas empresas no ramo. Porter (2009) traz quais as vantagens que uma organização já estabelecida em relação a novos entrantes possui:

- Economia de escala no lado da oferta;
- Benefícios de escala ao lado da demanda;
- Custo de mudança dos clientes;
- Necessidades de capital;
- Vantagens das empresas estabelecidas, independentemente do tamanho;
- Acesso desigual aos canais de distribuição;
- Políticas públicas restritas.

Estes fatores devem ser avaliados pelos estrategistas, que precisam estar atentos as inovações pelo lado dos invasores, pois estes, também estão na busca de sua fatia de mercado e procuram superar obstáculos impostos (PORTER, 2009).

O poder dos fornecedores está associado ao poder de negociação de valores e ao mesmo tempo na qualidade dos serviços, ou seja, quando a quantidade de fornecedores de um determinado segmento é baixo, a dependência das empresas em relação a esses fornecedores pode ser grande (PORTER, 2009). Sendo assim, os fornecedores terão um alto poder de barganha quando:

- For mais concentrado que a indústria compradora;
- Não depender excessivamente da indústria compradora como fonte de receita;
- Os custos de mudança de um para outro fornecedor forem altos para os compradores;
- Oferecer produtos diferenciados;
- Não houver substituto para os produtos do fornecedor;
- Impuser ameaça factível de integrar-se para frente, ou corrente abaixo, avançando sobre o setor.

Da mesma forma que os fornecedores possuem o poder de mercado, esta mesma força está associada aos clientes, pois estes também são capazes de exigir preços mais baixos e

melhor qualidade nos produtos e serviços prestados, jogando os fornecedores uns contra os outros, alterando os lucros do setor (PORTER,1999).

O poder dos clientes constitui no alto poder de negociação quando os produtos são comuns e sem diferencial competitivo, ou ainda, quando o custo para trocar de fornecedor é baixo ou quando se trata de compras em grandes quantidades. O poder dos fornecedores é forte ao se tratar de barganha, seu poder basicamente influi na redução de preços. Como afirma Porter (2009), os clientes terão poder de negociação quando:

- Forem poucos ou se cada um comprar grandes volumes em comparação com o tamanho de um único fornecedor;
- Os produtos do setor forem padronizados ou não diferenciados;
- Os custos de mudança de fornecedor forem baixos para os clientes;
- Impuserem ameaça factível de integrar-se para trás, ou concorrente acima, e passar a fabricar os produtos do setor, na hipótese de os fornecedores serem muito lucrativos.

A ameaça de substitutos é a inserção de novos produtos e serviços semelhantes aos já existentes, porém não são iguais, mas que atendem as mesmas finalidades. Através disso os produtos estabelecem um teto aos preços, de tal modo a lucratividade sofre consequências, sendo necessários aos estrategistas investimentos em pesquisa e desenvolvimento para que seus produtos se tornem atraentes, competitivos e substitutos. Porter (2009) descreve que a ameaça dos substitutos será alta se:

- Envolver opção excludente preço-desempenho atraente para o produto do setor;
- O custo de mudança do cliente para o substituto for baixo.

A rivalidades entre os atuais concorrentes pode ser considerada uma das principais estratégias de Porter (2009), pois busca o estabelecimento dos pontos fortes e fracos da empresa e também de que maneira irá buscar a lucratividade, sendo através de descontos de preços, lançamentos de novos produtos e serviços e ainda pela busca pela inovação. Através disso, torna-se fundamental o conhecimentos do mercado em que a empresa atua, sabendo identificar quais e quantos são seus concorrentes, bem como os produtos que estão ofertando e os modos de divulgação. Porter (2009) demonstra que a rivalidade será maior se:

- Os competidores forem numerosos e mais ou menos equivalentes em tamanho e poder;
- O crescimento setorial for lento, precipitando lutas por fatias de mercado;
- As barreiras de saídas forem elevadas;
- Se os rivais tiverem forte compromisso com o negócio e nutrirem aspirações de liderança, mormente se seus objetivos forem além do desempenho econômico em determinado setor;
- As empresas não conseguem interpretar com nitidez os sinais umas das outras, em razão da falta de familiaridade mútua, da adoção de diferentes métodos de competição e da diversidade de objetivos.

A estrutura industrial torna determinantes nas regras competitivas, como também nas estratégias disponíveis. Todas as organizações sofrem forças externas em geral, mas o fator determinante são as habilidades que as empresas devem apresentar para lidar com elas.

Após as cinco forças competitivas, existem três estratégias classificadas por Porter (1999) para superar as outras empresas em uma indústria (p. 36). Que são: diferenciação, liderança do custo e foco (Figura 4).

Figura 4: Três estratégias genéricas



Fonte: PORTER, 1999.

Diferenciação incide em marcar um diferencial, uma identidade para os produtos e serviços ofertados. Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997, P. 5) definem que “a estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.” No entanto, deva haver especialização e características que os tornem distintos dos demais, mas também existir um grande número de clientes que apreciem tais características.

Liderança do custo é a estratégia que busca a liderança por meio do preço, ou seja, que a empresa ofereça um custo total menor que de seus concorrentes. Funcionando como um mecanismo de defesa, demonstrando que a qualidade superior não necessariamente represente um preço elevado (MAXIMIANO, 2006).

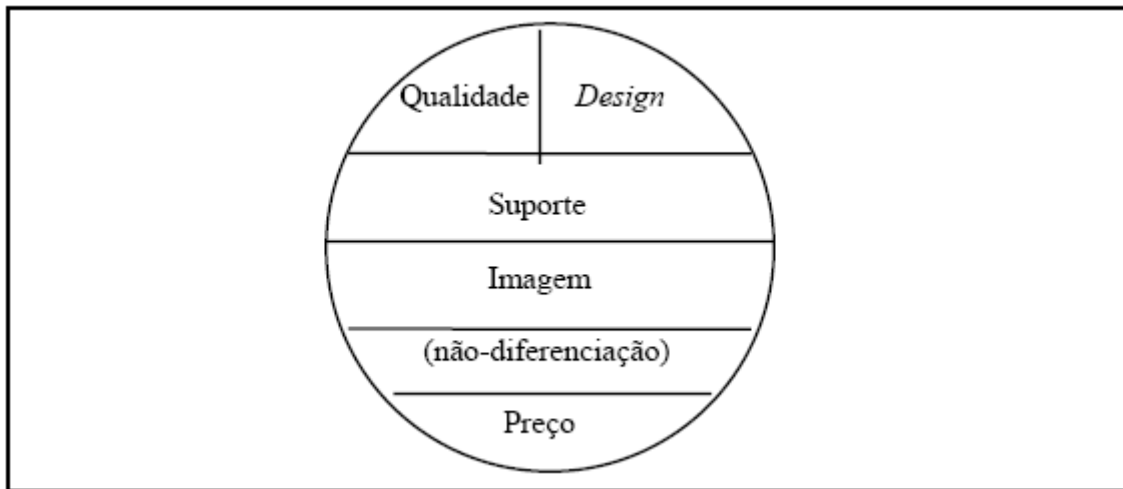
“Uma posição de baixo custo, em geral, coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar e erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas” (PORTER, 1999, p.37).

Foco é a estratégia baseada no processo de atender um nicho ou seguimento de mercado em específico. Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (2007), o alvo deve ser estreito, para que a empresa possa atender de maneira eficiente e eficaz e combater seus concorrentes de mercado, a escolha pode focalizar: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica.

2.4.2 Estratégias de Mintzberg

A maioria das tipologias estratégicas focam de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, assim, Mintzberg (1988) propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas, a partir do conceito de diferenciação e com um nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (CARNEIRO, CAVALCANTI E SILVA, 2003).

Figura 5: Estratégias Genéricas de Mintzberg



Fonte: CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 2003.

Diferenciação por qualidade é determinado pelas características que o produto apresenta, ou seja, a proposta é que ele seja melhor que o de seus concorrentes. Conforme definem Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) um produto que apresente: maior confiabilidade e menor probabilidade de falhas, maior durabilidade ou desempenho superior.

Diferenciação por design, de acordo com Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), é oferecer um produto focado nas características de diferenciação perante seus concorrentes, isto , a estratégia utilizada consistiu em oferecer algo diferente e inovador em substituição aos da concorrência.

Diferenciação por suporte torna-se uma maneira de diferenciar os produtos, mas sem que suas características sejam alteradas, porém oferecer algo a mais juntamente com o produto como mencionam Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997): um prazo de entrega menor, assistência técnica, melhores condições de pagamento, entre outros fatores agregados que favoreçam a compra.

Diferenciação por imagem é uma estratégia utilizada pelos profissionais de marketing na aparência do produto, com a finalidade de apresentar um diferencial de seus concorrentes ou substitutos. Como relata Carneiro, Cavalcanti e Silva (2003), o que para alguns clientes acaba se tornando mais atrativo, embora não melhore o desempenho ou funcionamento do produto. A imagem pode ser desenvolvida através de propaganda ou técnicas de promoção, como inovação na apresentação e embalagem do produto.

Não-diferenciação é muito utilizada na prática, pois sua estratégia é baseada nas oportunidades que o mercado oferece e através disso se torna possível copiar ou imitar os lançamentos de seus concorrentes, conforme relata Carneiro, Cavalcanti e Silva (2003)

criando através disso ações inovadoras de marketing especializadas para tal acompanhamento e concorrência

Diferenciação por preço é a estratégia utilizada na oferta de produtos que ofereçam unicamente um preço mais baixo que os de seus concorrentes, mas que ao mesmo tempo não fujam dos atributos ou características em comuns. Como afirma Carneiro, Cavalcanti e Silva (2003), fazendo com que o poder decisório final de compra do consumidor seja por seu baixo preço.

2.4.3 Miles e Snow

O modo que uma organização compete em determinado ramo fez com que Miles e Snow classificassem em quatro as estratégias de produtos e mercados de acordo com as condições ambientais percebidas pela administração, são elas: defensiva, prospectora, analítica e reativa (MAXIMINANO, 2011).

Para Maximiano (2011) o comportamento defensivo é um mecanismo de defesa característico, pois ele impede que a empresa busque novas oportunidades ou situações diferentes das que estão acostumadas, em consequência relutam em atingir novas tecnologias e estruturas, por sua visão ser muito estreita ela busca apenas constantemente a estabilidade.

Já o modelo prospectivo são as empresas que permanecem numa constante busca pela ampliação de produtos e serviços. Procuram ofertar em mercados mais amplos, sempre visando a diversificação por novos produtos, independentemente do grau de lucratividade que apresentam (GIMENEZ et al, 1999).

Percebe-se que a relação entre os tipos de estratégia e o ambiente é conceito central no modelo de Miles e Snow, como expressa Gimenez et al (1999):

Coerentemente com o processo de construção ambiental, as empresas defensivas irão buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. Organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade na indústria, por causa de sua constante geração de inovações (GIMENEZ et al., 1999)

O comportamento analítico, segundo Gimenez et al (1999) é caracterizado por Miles e Snow como sendo de atuação em dois tipos de mercados, ou seja, analítico. Pois pode ser vista como uma mistura das estratégias prospectora e defensiva. A primeira por sua vez, trata

de uma área de negócios central mais estável e estruturada, em sequência tratados de forma prospectora que apresentam negócios mais dinâmicos e promissores, movidos pela concorrência.

Comportamento de reação, são empresas que estão em constante evolução e mudança, conseqüentemente necessitam da alta administração para formulação de estratégias, mas a mesma, não oferece respostas eficazes na solução dos problemas, uma espécie de não-estratégia (MAXIMIANO, 2006). Assim, tornam-se empresas sem visão de futuro que apenas mostrarão resultados perante pressões ou impulsos que o próprio ambiente impõem.

Gimenez et al. (1999) dispõem que, dos quatro tipos de estratégias identificadas por Miles e Snow, três foram consideradas estáveis: defensivas, prospectoras e analíticas. Pois se apresentarem uma disposição entre as estruturas organizacionais e a estratégia escolhida, em consequência levará a empresa a uma atuação eficaz no mercado, tornando-se ainda mais competitiva no ramo que pretende atuar. Já quando não ocorre o alinhamento da estratégia e estrutura, os processos da empresa tornam-se ineficazes, denominados como comportamento reativo.

2.4.4 Cinco Ps para estratégia

Mintzberg et al. (2007) identificou que para se definir estratégia, fazem-se necessários cinco definições: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Estas definições passaram a ser entendidas como os Cinco Ps da estratégia.

Plano é o caminho a ser traçado e pretendido pela empresa, portanto ela cria objetivos e pretende alcançá-los através de diretrizes nos planos de ação. Como trata Mintzberg et al. (2007, p.24) “a estratégia tem duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas conscientemente e propositalmente”. Portanto, aspectos mais dinâmicos e competitivos precisam ser desenvolvidos e aplicados.

Padrão é uma estratégia utilizada na manutenção do planejamento, ou seja, conforme Milan e Toni (2008), ela seleciona através do tempo ações táticas que estão trazendo resultados positivos para a empresa de maneira eficiente, onde procura-se dar continuidade nos padrões que estão surgindo de maneira eficaz.

De acordo com Milan e Toni (2008), *Posição* é a estratégia baseada na forma que a organização irá priorizar e explorar determinados mercados e de que maneira irá se posicionar

frente a seus concorrentes tentando responder ou bloquear tais forças com utilização de recursos internos e em algumas áreas de sua estrutura, inserindo-a em seu ambiente competitivo. Já Mintzberg et al. (2007) trazem um conceito para posição:

“A definição é que estratégia é uma posição entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e externo. Em termos ecológicos, estratégia torna-se um ‘nicho’; em termos econômicos, um local que gera ‘renda’; em termos administrativos, um ‘domínio’ de produto-mercado, local no ambiente onde os recursos estão concentrados” (MINTZBERG et al., 2007. p. 26).

Perspectiva, baseada na diferenciação e inovação perante seus concorrentes, é uma estratégia fundamental na criação de valores e princípios, principalmente na forma com que os gestores visam a empresa perante o mercado, garantindo que ela seja diferente de seus concorrentes. Milan e Toni (2008, p. 108) apontam: “É a forma de ver o mundo, interpretá-lo e agir sobre ele, regulando o comportamento por meio de um conjunto de normas e valores compartilhados pela organização.”

Para Milan e Toni (2008), **Pretexto** é o aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações, denominado como sendo um truque ou estratégia para obter benefícios sobre seus concorrentes.

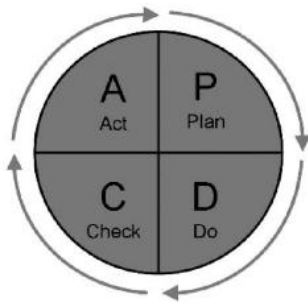
Contudo, as cinco dimensões acima citadas devem realizar um trabalho mútuo dentro da organização, pois elas não definem apenas a maneira correta de lidar com seus concorrentes, mas também são capazes de instigar e potencializar o planejamento estratégico, de tal maneira a antecipar futuras ações e, além disso, focando sempre nos resultados positivos que a empresa tende a buscar, como sua lucratividade, volume de vendas, participação de mercados entre outras (Milan e Toni, 2008). A organização depende das mudanças do ambiente competitivo, ou seja, obriga-as a reagir e se adaptar a este novo meio.

2.4.5 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) foi idealizado por Walter Shewhart por volta da década de 1930, sendo o criador do controle estatístico de qualidade, e mais tarde divulgado por William Deming, mais precisamente a partir dos anos de 1950 (MAXIMINANO, 2011).

Para Fonseca e Miyake (2006), o ciclo PDCA é combinado e criado para ser aplicado a administração nas áreas de controle, melhoramento e planejamento da qualidade. Denominando suas siglas, definem-se: *Plan*: planejar, onde ocorre a coleta de dados, onde através deles se definem planos de ação possíveis. *Do*: fazer, executar, ou seja, resolver problemas. *Check*: verificar e controlar os resultados obtidos. *Act*: agir, atuar corretivamente, tomando ações corretivas.

Figura 6: Ciclo PDCA



Fonte: LUCINDA, 2010, p. 9.

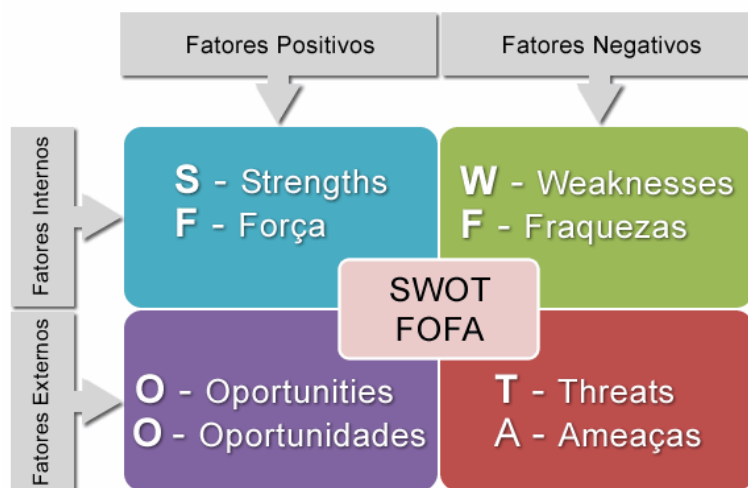
Como relata Falconi (2004), gerenciar é resolver problemas, ou seja, é preciso primeiramente sentir as dificuldades e aos poucos começar a resolvê-las, iniciando pelo mais simples e fácil, após resolvido, escolhe-se o prioritário e o resolve.

De acordo com Falconi (2004), o PDCA nasceu na finalidade da tecnologia TQC (*Total Quality Control*) como uma ferramenta que melhor representava o ciclo de gerenciamento de uma atividade. Onde uma organização qualquer, encarregada de atingir um determinado objetivo, necessita planejar e controlar as atividades a ela relacionadas, desse modo o ciclo traz informações mais confiáveis e corretas que auxiliam na tomada de decisões. Lembrando ainda que a melhoria contínua ocorre quanto mais “rodado” for o Ciclo PDCA, pois otimiza a execução dos processos, possibilita a redução de custos e o aumento da produtividade (SOUZA, 2006).

2.4.6 Análise SWOT

De acordo com Magalhães e Sampaio (2007), a análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*), representada abaixo na Figura 7, foi um modelo criado de maneira simples e efetiva nas relações entre as unidades de negócios da empresa, ou seja os pontos fortes e fracos da organização e ainda as condições ambientais, que são suas oportunidades e ameaças. Silva et al. (2006, p.45) afirma que “SWOT é um demonstrativo qualitativo de aspectos positivos e aspectos negativos de seu produto. Pelo poder de síntese, o SWOT auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis e incontroláveis, facilitando sua análise”.

Figura 7: Análise SWOT



Fonte: PAULA, 2015.

Segundo Magalhães e Sampaio (2007), FORÇA (*Strenghts*) são as condições internas, constituídas por estruturas, processos e pessoas que aumentam a competitividade da empresa perante o mercado. Podem ser citadas: Capacidade financeira, produtos notáveis, capacidade gerencial, talentos humanos, pesquisa e tecnologia, implementação de marketing eficiente, entre outras.

FRAQUEZAS (*Weaknesses*) são denominadas as dificuldades e deficiências internas, que prejudicam a implementação de estratégias de marketing. Que são: desorientação estratégica, falta de experiência, produtos desatualizados, problemas operacionais internos, gestão ineficiente de recursos humanos (MAGALHÃES E SAMPAIO, 2007).

OPORTUNIDADES (*Opportunities*) são as condições que o mercado oferece sendo culturais ou comportamentais, que devem ser bem aproveitadas de maneira adequada. Como exemplifica Silva et al. (2006) devem ser aproveitadas as oportunidades da seguinte maneira: mercados aguardando produtos e serviços, aumento significativo nas vendas, o maior concorrente saiu do mercado, oportunidade de parcerias, novas tecnologias, variação no comportamento dos consumidores, mudanças no ambiente social, econômico, tecnológico, etc.

De acordo com Magalhães e Sampaio (2007) as AMEAÇAS (*Threats*) são barreiras externas impostas pelo mercado ou concorrentes que atrapalham ou inibem a realização dos objetivos. Que podem ser: Surgimento de novos concorrentes, produtos substituídos, intervenções do governo, legislação e regulamentação, alteração no comportamento do consumidor e no grau de rivalidade do mercados, entre outros.

Contudo, a matriz SWOT é denominada uma metodologia de gestão, que está associado aos princípios do planejamento estratégico tais como as vantagens a serem empregadas, bem como resultando no auxílio da identificação e análise das variáveis controláveis e incontroláveis das empresas, conforme Silva et al. (2006) criando através de seus pontos fortes e oportunidades planos de ação na tomada de decisões, para que estrategicamente nenhum ponto fraco ou ameaça permaneça sem solução.

2.4.7 Pesquisa de mercado

O mercado pode ser considerado a razão de ser de toda empresa indiferente do ramo da que ela atue, mas ao mesmo tempo precisa-se de um mercado comprador para o sucesso da organização, mas que por outro lado torna-se cada vez rigoroso na seleção por produtos e serviços. Conforme Cobra (2009), os estrategistas precisam buscar maneiras de inovar e estimular a demanda por novos produtos, por isso a pesquisa de mercado torna-se fundamental, já que ela possui o poder de potencializar e identificar novos mercados que podem demandar o orientar investimentos em várias setores de uma organização.

2.4.8 Classes Sociais

Atualmente no Brasil, conforme o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) podemos denominar as classes sociais em cinco grupos, sendo de A à E, onde em cada uma delas agregam famílias de renda mensal semelhante, conforme quadro 1:

Quadro 1: Classes sociais por Faixas de Salário Mínimo

| CLASSE | Nº DE SALÁRIOS MÍNIMOS (SM) | RENDA FAMILIAR (R\$) EM 2016 |
|--------|-----------------------------|------------------------------|
| A | Acima de 20 SM | R\$ 17.600,00 ou mais |
| B | De 10 a 20 SM | R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00 |
| C | De 4 a 10 SM | R\$ 3.720,01 a R\$ 8.000,00 |
| D | De 2 a 4 SM | R\$ 1.760,01 a R\$ 3.720,00 |
| E | Até 2 SM | Até R\$ 1.760,00 |

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Para tal cálculo, leva-se em consideração apenas o salário atual da pessoa, sendo que no ano de 2016 representa R\$ 880,00, ignorando quedas ou aumentos de patrimônio significativo, como por exemplo, para tornar os resultados mais assertivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem por finalidade adequar o planejamento estratégico na busca pela ampliação dos mercados de atuação da empresa visando obter dados que possam contribuir para futuras decisões estratégicas, analisando suas várias formas de interpretação. Conforme Gil (2010, p.1): “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Diante dos cenários propostos, pode-se classificar a pesquisa como sendo de caráter quantitativo e qualitativo. Esta primeira considera tudo que seja quantificável, ou seja conforme Otani e Fiato (2011, p.37): “Significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas”. Seu resultados procuram descobrir e classificar quais são as variáveis de hipóteses e suas casualidade entre os fenômenos.

Já na pesquisa qualitativa há uma relação entre o mundo real e o sujeito, no qual o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave e não requer uso de métodos e técnicas estatísticas (OTANI E FIATO, 2011. p.37).

3.1 TIPO DE ESTUDO

Do ponto de vista da natureza a pesquisa é aplicada, pois procura resolver problemas em específico, demonstrando resultados que irão influenciar diretamente no produto ou serviço aplicado. (Otani e Fiato 2011, p.336): “Envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico, que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais”.

3.1.1 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, pois o estudo teve como finalidade descrição das características de determinados contextos no ambiente de trabalho, sendo através de levantamento bibliográfico e levantamentos a campo.

3.1.2 Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, do ponto de vista técnico, pode-se classificar a pesquisa como sendo um estudo de caso e de campo. O primeiro tem por objetivo fundamentar conhecimento acerca de um problema que se procura alguma resposta ou hipótese, que tem por finalidade comprovar ou descobrir quais são as relações entre si.

“Pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados, é algo mais do que isso, pois exige contras com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado”. (MARCONI e LAKATOS, 2008. p.69)

Já na pesquisa de campo, o estudo é realizado junto ao objeto, ou seja, conforme Otani e Fialho (2011) é a pesquisa desenvolvida diretamente ao que se pretende estudar, por meio de entrevistas com possíveis informantes para saber o que está se passando no local e quais são as interpretações possíveis. No presente estudo, a pesquisa será realizada em uma empresa do ramo de estofados na cidade de Palmitos, onde será efetivada uma entrevista juntamente com o proprietário da empresa.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa foi executada de maneira direta juntamente ao proprietário da empresa através da elaboração de um questionário com perguntas objetivas (Apêndice). Ainda, contou com a colaboração das CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) e sites com o IBGE (2016) que apresentassem informações populacionais e de rendimento *per capita* para a realização de análises mais detalhadas.

3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

A definição da população é dada pela potencial expansão de mercado, sendo alcançadas por meio de lojas varejistas, situadas nas mais variadas cidades nos estados de Santa Catarina e Paraná.

3.4 COLETAS DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de informações repassadas pelo proprietário da empresa, baseando-se assim em dados concretos no site IBGE cidades para maior precisão nas informações evidenciadas. Realizou-se também um questionário repassado por e-mail para a CDL, em determinados casos onde não ocorre um retorno tentou-se entrar em contato através de telefone.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para se atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de mercado dos atuais municípios em que a empresa atua, levando em consideração a relação de habitantes, faixa etária potencial, rendimento *per capita*, clientes e concorrentes. Consequentemente traçou-se novos mercados em que a empresa poderia estar atingindo para aumentar sua carteira de clientes.

3.6 ASPECTOS LIMITADORES DA PESQUISA

Ao se tratar de aspectos que podem limitar uma pesquisa, encontrou-se a falta de colaboração no repasse de informações com o proprietário da empresa, por possuir pouco tempo de mercado criou-se uma pequena restrição na divulgação de determinadas informações. Seguido pela ausência de resposta quando se tratou de pesquisas com a CDL dos municípios.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A interpretação dos dados foram dimensionadas através da análise do ambiente interno e externo da empresa intensificando seus pontos forte e fracos. Dessa maneira, avaliou-se os mercados em que a empresa atua, buscando uma segmentação geográfica que propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes, fazendo com que a empresa possa operar em uma, algumas ou todas as regiões, mas sempre ressaltando as semelhanças, diferenças e potencialidades que cada uma delas apresenta.

4.1 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é um importante instrumento utilizado no planejamento estratégico, no qual consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. Sendo apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 2: Matriz Forças e Fraquezas/Oportunidades e Ameaças

| FORÇA | FRAQUEZA |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Produtos de qualidade; • Tempo de entrega; • Grande capacidade de produção; • Amplo espaço de produção; • Integração do proprietário da empresa em sua gestão; • Mão de obra qualificada. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de divulgação da marca; • Pouco tempo de mercado; • Localização; • Falta de participação em feiras. |
| OPORTUNIDADE | AMEAÇA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumento das tecnologias; • Crescimento da economia; • Novidades no ramo de estofados. | <ul style="list-style-type: none"> • Economia; • Impostos; • Número reduzido de fornecedores de matéria prima. |

Fonte: Elaboração própria.

Ao se tratar das forças internas, nota-se que a empresa possui um amplo espaço para fabricação de estofados e conseqüentemente uma grande capacidade de produção, dessa maneira o empresário investe na qualificação de seus funcionários, onde mesmo não apresentando um grande número de colaboradores os mesmos oferecem excelentes índices de rendimento, qualidade nos produtos e agilidade de entrega. Demonstrando assim, que uma gestão participativa torna-se fundamental para o bom andamento do negócio.

Ao se tratar das fraquezas, por estar localizada no oeste catarinense, a empresa encontra-se distante de seus clientes, tendo que atendê-los por representantes comerciais e a entrega feita por caminhões percorrendo grandes distâncias. No entanto, encontra-se um vasto mercado para o ramo de estofados, porém uma das dificuldades encontradas por apresentar pouco tempo de mercado, apenas 2 anos, a empresa não investe muito na divulgação da marca, tanto quanto na participação em feiras, importantes para conhecer novas tendências e expor seu produto.

Já o mercado externo oferece cada vez mais novidades e inovações em estofados, desta maneira a tecnologia tem um papel fundamental, tanto no melhoramento da produção com a criação de ferramentas e máquinas mais ágeis, quanto na inovação para seus clientes, contando ainda com o aumento ou melhora da economia.

No quesito as ameaças, a economia pode desencadear positivamente, também pode estar se enfraquecendo ainda mais, diminuído o recebimento familiar e atenuando a procura por estofados. Outro ponto relevante, é o acanhado número de fornecedores de matéria prima, principalmente de tecido, acarretando geralmente em elevados custos para aquisição ou de estoque parado. Já os impostos, estão expostos o constantes alterações, o que os tornam cada vez mais imprevisíveis.

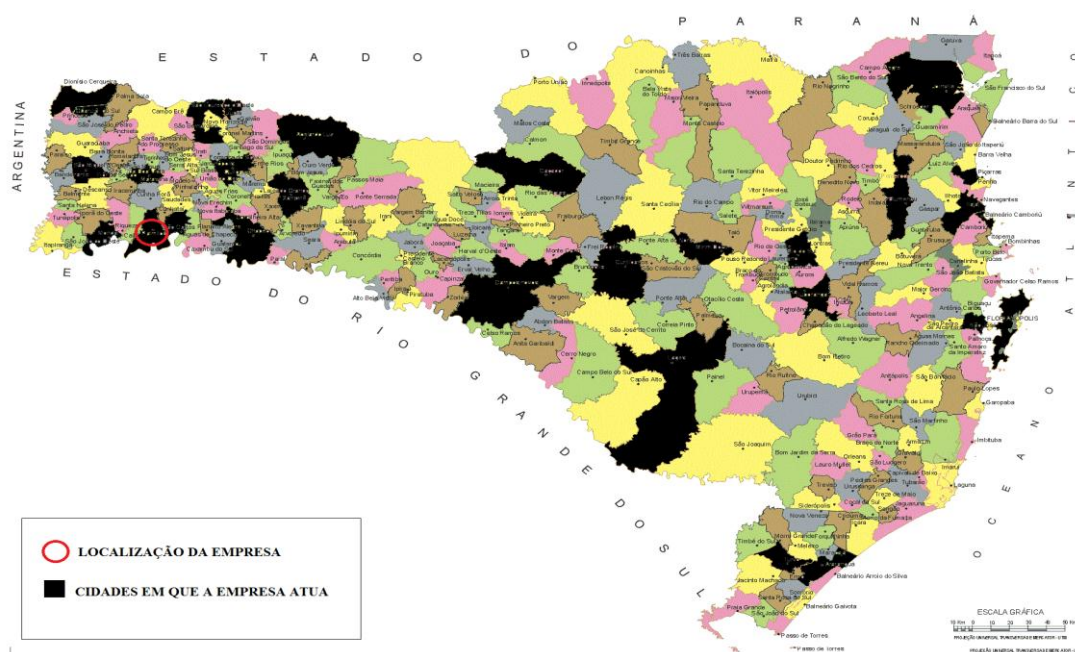
4.2 CLIENTES EM SANTA CATARINA

A pesquisa foi realizada no mês de Setembro de 2016 na cidade de Palmitos/SC juntamente com o empresário da empresa de estofados, onde foram coletados os dados a seguir apresentados.

A empresa oferece seus produtos nos estados de Santa Catarina e Paraná, através do mercado varejista de móveis, sendo divulgada por seus representantes comerciais nos quais estão divididos por regiões para facilitar a divulgação e acompanhamento da empresa.

A seguir apresenta-se a área de abrangência em Santa Catarina nos municípios em que a empresa atua:

Figura 8: Abrangência de clientes no estado de Santa Catarina

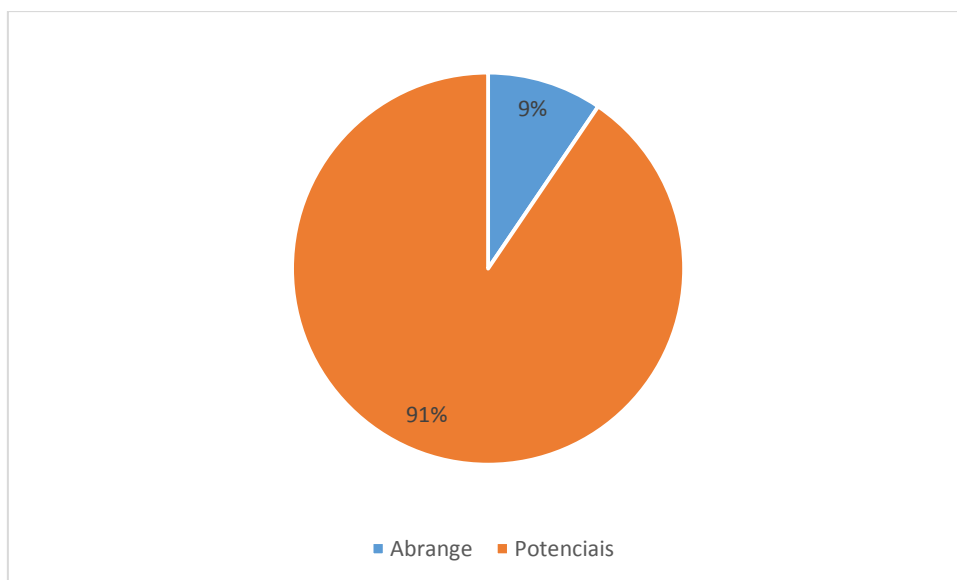


Fonte: Mapas Blog, 2016.

Conforme o mapa acima, no estado de Santa Catarina a empresa atingiu uma grande quantidade de municípios, abrangendo cidades desde o oeste até o litoral catarinense, constituídas por: Palmitos, Dionizio Cerqueira, Guarujá do Sul, São Miguel do Oeste, Mondai, Maravilha, São Carlos, Quilombo, Chapeco, Xanxerê, São Lourenço do Oeste, Abelardo Luz, Caçador, Campos Novos, Curitibanos, Lages, Rio do Sul, Blumenau, Mirim Doce, Joinville, Piçarras, Itajaí, Florianópolis, Balneário Camboriú, São José, Araranguá, Turvo e Ituporanga.

Atualmente o estado de Santa Catarina possui 295 municípios, nos quais a empresa já atingiu 28 deles. O gráfico 1 apresenta a abrangência da empresa pesquisada nos municípios do estado de Santa Catarina.

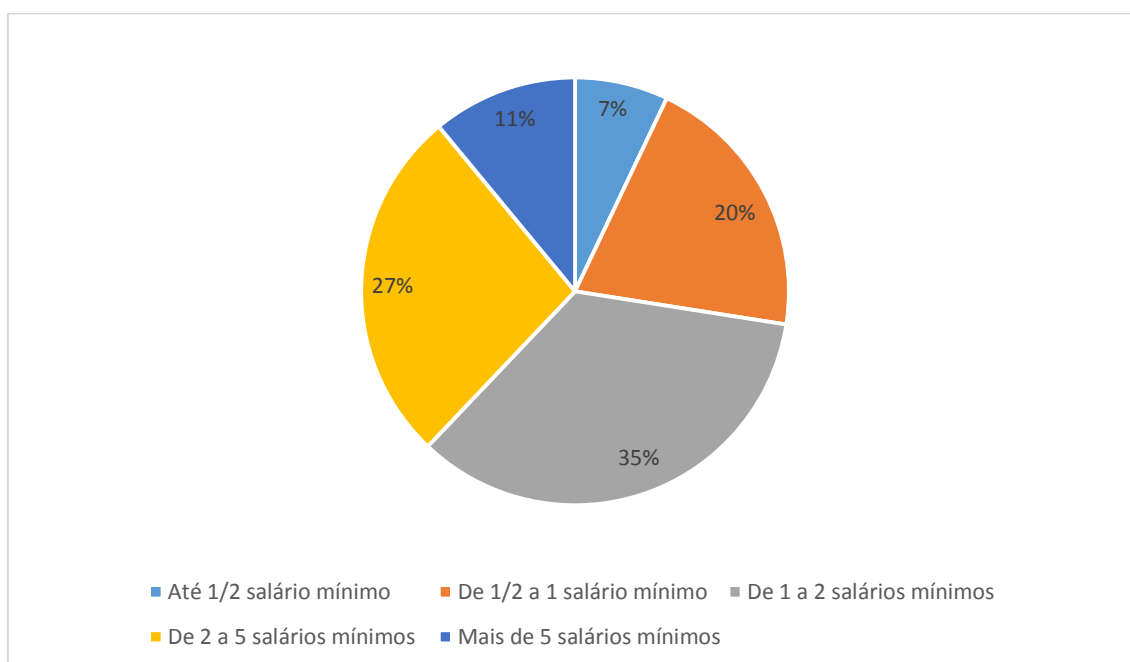
Gráfico 1: Abrangência nos municípios de Santa Catarina



Fonte: Elaboração própria.

Conforme gráfico 1, a empresa possui clientes em 28 municípios dos 295, ou seja, conseguiu atingir 9% deles, podendo se estender e adentrar para um mercado de mais 267 cidades, com 91%.

O gráfico 2, aborda as médias de renda *per capita* dos 28 municípios em Santa Catarina.

Gráfico 2: Rendimento Domiciliar *per capita* em Santa Catarina

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Quanto a renda familiar *per capita*, que é calculada dividindo-se o total de renda familiar pelo número de moradores de uma residência, atingindo assim uma média dentre os 28 municípios por domicílio, o maior rendimento familiar catarinense consiste em até 2 salários mínimos. Esse dado representa 62% dos domicílios considerados de classe E, seguido por 27% de 2 a 5 salários mínimos representados pela classe D e 11% representam rendimento familiar de mais de 5 salários, divididos nas classes A, B e C.

4.2.1 População em Santa Catarina

Ao se tratar da quantidade de habitantes nestas cidades, o quadro 3 aborda a população estimada para 2016, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística):

Quadro 3: População estimada em 2016 para Santa Catarina

| CIDADES | POPULAÇÃO ESTIMADA 2016 |
|-----------------------|-------------------------|
| Palmitos | 16.257 |
| Dionizio Cerqueira | 15.395 |
| Guarujá do Sul | 5.118 |
| São Miguel do oeste | 39.390 |
| Mondai | 11.343 |
| Maravilha | 24.712 |
| São Carlos | 11.038 |
| Quilombo | 10.096 |
| Chapecó | 209.553 |
| Xanxerê | 49.057 |
| São Lourenço do Oeste | 23.473 |
| Abelardo luz | 17.782 |
| Caçador | 76.571 |
| Campos novos | 35.383 |
| Curitibanos | 39.399 |
| Lages | 158.620 |
| Rio do sul | 68.217 |
| Blumenau | 343.715 |
| Mirim doce | 2.399 |
| Joinville | 569.645 |
| Piçarras | 21.253 |
| Itajaí | 208.958 |
| Florianópolis | 477.798 |
| Balneário Camboriú | 131.727 |
| São José | 236.029 |
| Araranguá | 66.442 |
| Turvo | 12.649 |
| Ituporanga | 24.343 |
| Total | 3.068.544 |

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

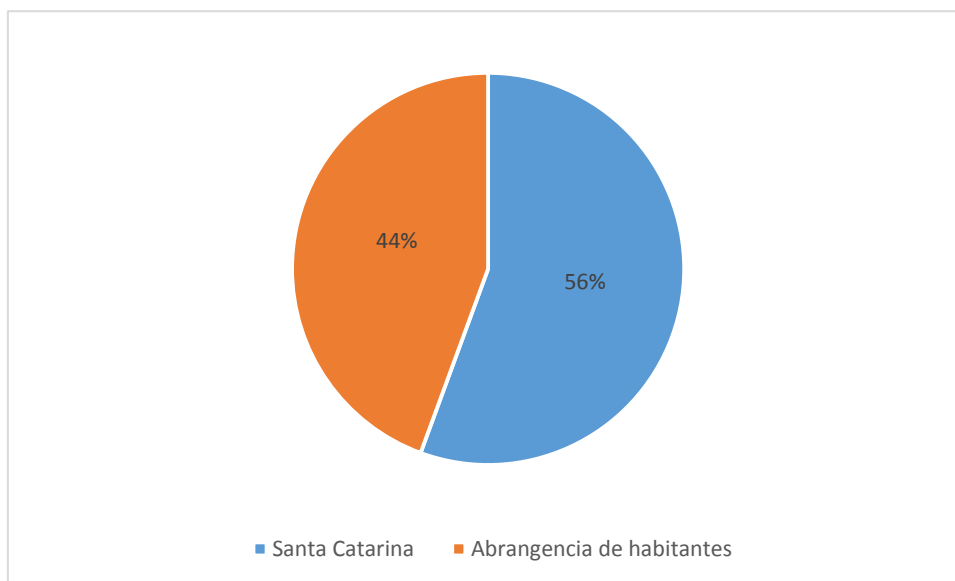
Conforme quadro acima, a empresa conseguiu atingir cidades com uma média de população maior que 10.000 habitantes chegando até a 570.000, com exceção apenas de Mirim Doce que possui 2.399 habitantes.

Trata-se de grandes cidades ou que estejam em constante desenvolvimento e crescimento populacional. Conforme dados estimados para 2016, nos 28 municípios os totais de consumidores atingidos são de 3.068.544, dentre estes, os que representam maior percentual de população são: Joinville contendo 18,60%, Florianópolis com 15,6%, Blumenau

com 11,2% e São José representando 7,7%, já Chapecó e Itajaí possuem 6,8% cada, as demais cidades representam menos de 5% da população em cada uma.

No gráfico 3, será evidenciada a população em questão populacional, perante o estado de Santa Catarina:

Gráfico 3: Percentual de habitantes atingidos em comparação a Santa Catarina



Fonte: Elaboração própria.

Conforme dados estimados para 2016 o Estado de Santa Catarina possui 6.910.553 habitantes, deste total a empresa atinge com seus 28 municípios uma população de 3.068.544 habitantes, representando 44% do total.

4.2.2 População com faixa etária potencial

Este tópico traz uma nova margem de potenciais compradores, ou seja, clientes que estão em uma faixa etária de 19 a 59 anos e que podem se tornar possíveis consumidores. Por se tratarem de jovens, adultos e idosos se encontram em constante busca por qualidade de vida e conforto, conforme quadro 4:

Quadro 4: População com faixa etária potencial em Santa Catarina

| Cidades | Faixa etária potencial (19 a 59 anos) |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Palmitos | 10.505 |
| Dionizio Cerqueira | 9.151 |
| Guarujá do Sul | 3.217 |
| São Miguel do Oeste | 24.860 |
| Mondai | 7.034 |
| Maravilha | 14.780 |
| São Carlos | 6.961 |
| Quilombo | 6.727 |
| Chapeco | 127.122 |
| Xanxerê | 29.543 |
| São Lourenço do Oeste | 14.387 |
| Abelardo luz | 10.696 |
| Caçador | 46.119 |
| Campos novos | 21.285 |
| Curitibanos | 23.766 |
| Lages | 102.503 |
| Rio do sul | 41.635 |
| Blumenau | 217.673 |
| Mirim doce | 1.536 |
| Joinville | 358.151 |
| Piçarras | 11.013 |
| Itajaí | 126.011 |
| Florianópolis | 297.381 |
| Balneário Camboriú | 75.875 |
| São José | 147.942 |
| Araranguá | 41.054 |
| Turvo | 8.008 |
| Ituporanga | 14.778 |
| Total | 1.898.436 |

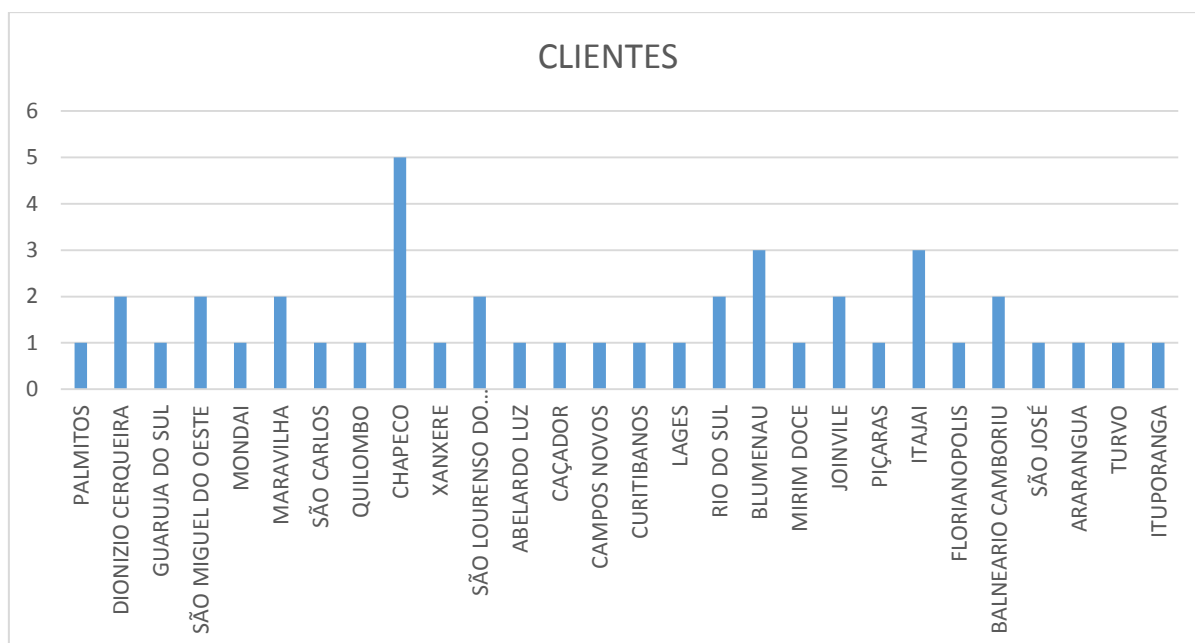
Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Conforme quadro acima, a faixa etária potencial passa a ser de 1.898.436 habitantes, nos quais ainda os municípios de Joinville, Florianópolis, Blumenau, São José, Chapecó e Itajaí representam o maior percentual respectivamente de 18,9%, 15,7%, 11,5%, 7,8%, 6,7%, 6,6% da população, já os demais representam menos de 5%.

4.2.3 Clientes varejistas em Santa Catarina

Ao tratarmos de clientes, deve-se reforçar que a empresa atende somente lojas de varejo, não fornece seus produtos diretamente ao consumidor final. Assim, a empresa possui atualmente 43 clientes, divididos nos 28 municípios da seguinte maneira:

Gráfico 4: Clientes varejistas por município em Santa Catarina



Fonte: Empresa, 2016.

Representando um total de 43 clientes, o gráfico acima representa a relação de cidades e seus clientes varejistas em cada uma delas. A cidade de Chapecó possui o maior número de clientes representando 5 e concebendo 12% em relação a quantidade de clientes x habitantes potenciais, sendo que para cada loja atacadista dos 127.122 habitantes que o município possui tem-se uma média de 25.424 pessoas por loja. Seguida por Blumenau e Itajaí com 3 clientes em cada representa 7% do total, onde a primeira possui por loja 72.558 habitantes e a segunda 42.004.

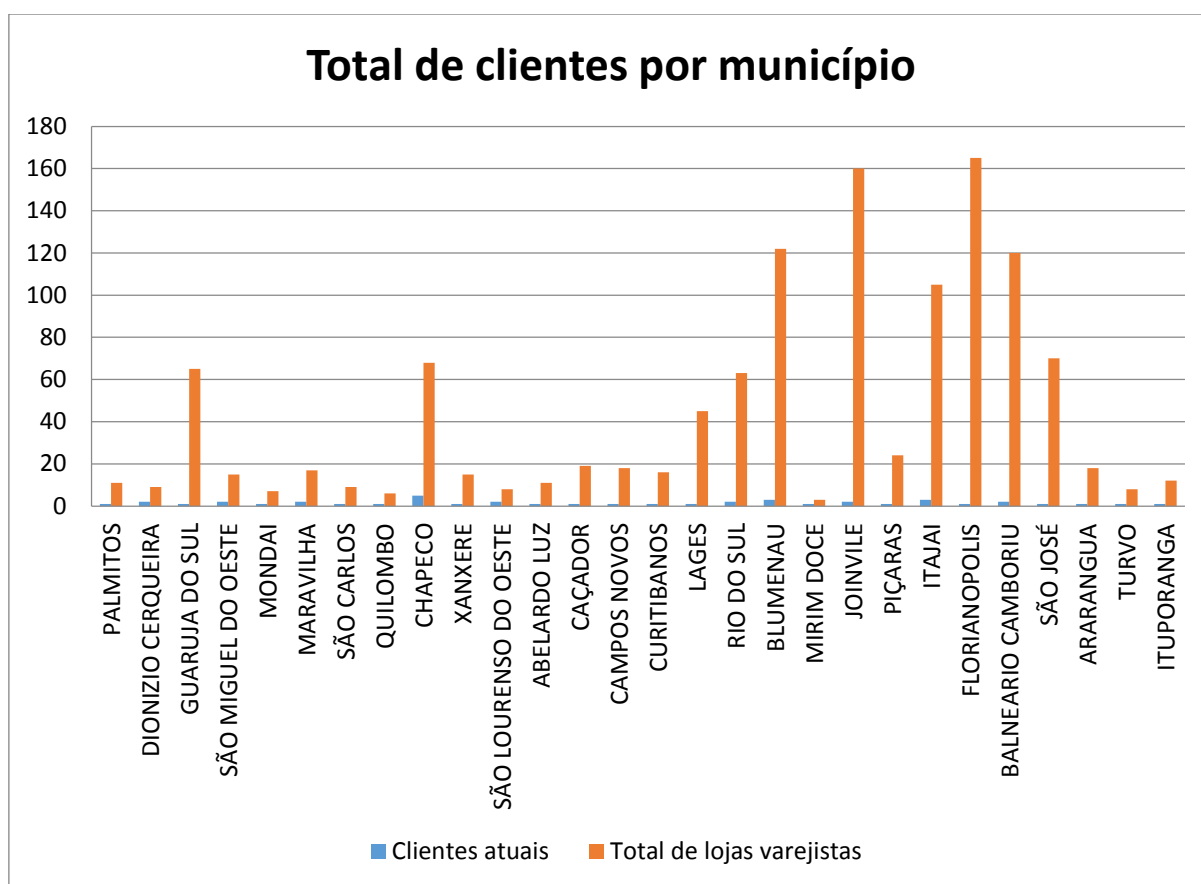
Ainda, Dionísio Cerqueira, São Miguel do Oeste, Maravilha, São Lourenço do Oeste, Rio do Sul, Joinville e Balneário Camboriú representam 5%, atingindo 2 clientes cada. Representando 2% estão cidades como Palmitos, Guarujá do Sul, Mondai, São Carlos, Quilombo, Xanxerê, Abelardo Luz, Caçador, Campos Novos, Curitibaanos, Lages, Mirim

Doce, Piçarras, Florianópolis, São José, Araranguá, Turvo e Ituporanga possuem apenas 1 cliente por cidade.

Além disso, algumas destas cidades representam um número alto de habitantes por loja que varia de uma a duas por município conforme evidenciado acima, que é caso de Guarujá do Sul que possui 101.940, São José 147.942, Joinville 179.076 e Florianópolis 297.381, entre outras.

Apesar da grande quantidade populacional de alguns municípios, alguns deles possuem apenas uma pequena fatia daquele mercado, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 5: Quantidades de lojas x atuais clientes em Santa Catarina



Fonte: Empresa, 2016.

Então, dentre os 28 municípios, os totais de empresas varejistas são de aproximadamente 1.209, porém atualmente a empresa conseguiu atingir apenas 3,56% delas, representando 43 lojas dentro destas cidades. Entre elas encontra-se Florianópolis que está entre um dos maiores em questão populacional, mas também é a que mais possui lojas representando 165 delas e atualmente possui apenas 1 cliente. Logo após a cidade de Joinville com 160 lojas com 2 clientes atualmente, seguida por Blumenau com 122 lojas mas com 3

clientes, Balneário Camboriú, Itajaí e São José concebendo 120, 105 e 70 lojas, todas com 1 a 2 clientes por cidade e no caso de Itajaí com 3.

4.2.4 Concorrentes

O empreendedor deve ser capaz de identificar quem são realmente seus concorrentes, ou seja, buscar pontos e metas que os faça se diferenciarem da concorrência, os tornando cada vez mais competitivos. Deve-se saber quais produtos e serviços serão necessários para a empresa, qual atendimento e suporte que pode ser oferecido ao seu cliente. Conforme quadro 5, relacionam-se as cidades e a quantidade de fábricas de estofados e estofarias:

Quadro 5: Concorrentes por cidades em Santa Catarina

| CIDADES | QUANT. DE FABRICA DE ESTOFADOS E ESTOFARIAS POR CIDADE. |
|-----------------------|---|
| Palmitos | 4 |
| Dionizio Cerqueira | 5 |
| Guarujá do Sul | 5 |
| São Miguel do oeste | 5 |
| Mondai | 5 |
| Maravilha | 3 |
| São Carlos | 2 |
| Quilombo | 2 |
| Chapecó | 17 |
| Xanxerê | 3 |
| São Lourenço do Oeste | 6 |
| Abelardo luz | 1 |
| Caçador | 6 |
| Campos novos | 3 |
| Curitibanos | 3 |
| Lages | 7 |
| Rio do sul | 5 |
| Blumenau | 8 |
| Mirim doce | 1 |
| Joinville | 26 |
| Piçarras | 3 |
| Itajaí | 3 |
| Florianópolis | 20 |
| Balneário Camboriú | 12 |
| São José | 15 |
| Araranguá | 11 |
| Turvo | 2 |
| Ituporanga | 4 |
| Total | 187 |

Fonte: Adaptado de Empresas do Brasil, 2016.

As cidades que apresentam maior número de concorrentes, são conseqüentemente as de maior população, ou seja, apresentam grande potencial de expansão em questão populacional e além disso de mercado.

4.2.5 Potenciais mercados atualmente em Santa Catarina

Ao tentar identificar Potenciais Mercados, tenta-se atender as mais variadas necessidades da empresa, ou seja, definir através de estratégias, planos e dados qual a melhor maneira de se expandir e melhorar dentro do segmento desejado.

Através disso, dentro dos municípios em que a empresa já atua, buscou-se extrair características e dados que possam possibilitar ainda mais o desenvolvimento e expansão por novos clientes.

O quadro 6, traz relação das cidades selecionadas em Santa Catarina.

Quadro 6: Cidades potenciais em Santa Catarina

| Cidades | Habitantes potenciais | Nº de clientes | Quant. Habitantes por loja | Potenciais clientes | Quant. Habitantes por loja |
|----------------|-----------------------|----------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
| Guarujá do sul | 101.940 | 1 | 101.940 | 2 | 50970 |
| Lages | 102.503 | 1 | 102.503 | 2 | 51252 |
| São José | 147.942 | 1 | 147.942 | 3 | 49314 |
| Florianópolis | 297.381 | 1 | 297.381 | 6 | 49564 |
| Joinville | 358.151 | 2 | 179.076 | 8 | 44769 |

Fonte: Elaboração própria.

Conforme o quadro acima, foram selecionados cinco municípios que podem ser identificados como propícios para a expansão de potenciais mercados, pois ao se realizar uma média de habitantes potenciais com idades entre 19 e 59 anos, conforme já evidenciado anteriormente, tem-se um total de 1.898.436 habitantes divididos pelo número de clientes que a empresa já possui de 43, tem-se uma média de 44.150 habitantes possíveis por loja.

Começando pela cidade de Guarujá do Sul, onde possui 101.940 habitantes potenciais mas apenas 1 cliente, desta maneira poderia estar investindo em mais 1 cliente pois teria a oportunidade de compra de mais de 50.970 habitantes por loja. Então pela capacidade populacional poderia chegar a 2 clientes, onde o total de lojas varejistas são de 65 tendo ainda uma grande capacidade de expansão.

O mesmo acontece com a cidade de Lages que tem capacidade populacional para estar investindo em mais 1 cliente, além do que já atende. Por possuir 102.503 habitantes potenciais, teria ainda uma média de 51.252 habitantes por loja, porém o município chega contar com aproximadamente 45 lojas varejistas.

O município São José possui 147.942 habitantes com apenas 1 cliente. Levando em consideração a média populacional, poderia atingir mais 2 lojas que ainda atenderia as 3 lojas com uma população de 49.314 habitantes por loja, contando com um mercado varejista de ainda 70 lojas.

Já a cidade de Florianópolis vem como a segunda maior em questão populacional entre os municípios escolhidos, porém atende apenas 1 cliente com uma população de 297.381 habitantes, poderia investir tranquilamente em mais 5 clientes, permanecendo ainda com uma média populacional por loja de 49.564 habitantes, onde o mercado também evidencia um grande potencial de crescimento, pois se torna um dos maiores municípios de lojas varejistas, contendo aproximadamente 165 lojas.

Por fim, a cidade de Joinville é maior em questão populacional com 358.151 habitantes potenciais, mas possui apenas 2 clientes já ativos na cidade, atendendo uma média de 179.076 habitantes por loja, porém sua capacidade seria para atender 8 lojas, ou seja, poderia estar expandindo para mais 6 clientes que ainda ficaria com uma média populacional de 44.769 habitantes por loja. E questão de lojas varejista está segundo lugar com 160 lojas, evidenciando um grande potencial de mercado.

Contudo, estes 5 municípios possuem atualmente no total de 6 clientes varejistas mas podem estar alcançando mais 16 lojas, totalizando assim mais 22 possíveis pontos de venda. Ao considerarmos a média de rendimento por domicílio *per capita* destes municípios, elaborou-se o quadro a seguir:

Quadro 7: Rendimento *per capita* potencial em Santa Catarina

| Cidades | Até 1/2 salário mínimo | De 1/2 a 1 salário mínimo | De 1 a 2 salários mínimos | De 2 a 5 salários mínimos | Mais de 5 salários mínimos |
|----------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Guarujá do Sul | 3% | 17% | 42% | 31% | 7% |
| Lages | 17% | 29% | 29% | 18% | 7% |
| São José | 5% | 17% | 35% | 33% | 10% |
| Florianópolis | 4% | 15% | 27% | 30% | 24% |
| Joinville | 6% | 21% | 37% | 27% | 9% |

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Através do quadro acima, o município de Florianópolis possui o mais elevado ou igualitário rendimento domiciliar, onde 46% recebem até 2 salários mínimos dentro da classe E, seguida por 2 a 5 salários representando 30% na classe D, recebendo mais de 5 salários por domicílio estão as classe A, B e C representando 24% do total.

Seguida pela cidade de São José, no qual evidencia um rendimento domiciliar *per capita* um pouco inferior, onde 57% são representados pela classe E, 33% pela classe D, e acima de 5 salários um total de 10% dentre as classes A, B e C.

O município de Guarujá do Sul apresenta rendimento familiar *per capita* considerável, onde em sua grande maioria são representados pela classe E que recebem até 2 salários mínimos representando 62%, seguido por 31% pela classe D, já a classe A, B e C contém uma margem de 7% do total representados acima de 5 salários mínimos.

O município de Joinville demonstra um rendimento domiciliar *per capita* de 64% dos que recebem até 2 salários mínimos dentro da classe E, seguida por 27% que recebe de 2 a 5 salários de classe D, sendo de 9% dos domicílios recebem mais de 5 salários mínimos estão os da classe A, B e C.

Já a cidade de Lajes apresenta um rendimento domiciliar *per capita* maior dentre os da classe E, que pode ser considerado alarmante, pois concebe um total de 75% dos domicílios que reben até 2 salários mínimos, seguido por 18% pela classe D que recebem de 2 a 5 salários e 7% acima de 5 salários, estando dentro da classe A, B e C.

4.2.6 Potenciais mercados a explorar em Santa Catarina

Ao analisarmos o estado de Santa Catarina para maximizar a busca por novos mercados, nota-se que atualmente a empresa representa em quantidade populacional aproximadamente 44% do estado, ou seja, as cidades em que ela possui clientes atualmente não são muitas, mas a população que a empresa consegue alcançar é muito grande.

No estado de Santa Catarina, foram selecionadas três cidades que desenvolvem características potenciais sendo evidenciadas a seguir, onde correspondem sua escolha.

Quadro 8: Novos clientes potenciais em Santa Catarina

| Municípios | Faixa etária potencial (19 a 59 anos) | Quant. clientes potenciais | Quant. habitantes por loja |
|----------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Criciúma | 133.974 | 3 | 44.658 |
| Jaraguá do Sul | 101.940 | 2 | 50.970 |
| Palhoça | 94.827 | 2 | 47.414 |

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Conforme tabela acima, foram selecionadas as cidades de Criciúma, Jaraguá do Sul e Palhoça. São cidades escolhidas através da quantidade de população potencial, ou seja, com faixa etária entre 19 e 59 anos que apresentam futuro potencial de compra divididos pela média da população, que seria possível ser atendida em cada loja varejista, no qual chegou-se a de 44.150 habitantes.

O município de Criciúma localizada na região sul do estado apresenta a maior população potencial com aproximadamente 133.974 habitantes, podendo investir no mínimo 3 novos clientes varejistas, sendo que o total de lojas são de aproximadamente 68 lojas, então pode-se adentrar em um grande potencial mercado, no qual ainda irá atender 44.658 habitantes por loja.

Em Jaraguá do Sul município centrado na região noroeste catarinense, poderia estar se investindo em mais 2 lojas, município no qual possui aproximadamente 32 lojas varejistas, possui uma população potencial de 101.940 habitantes, tendo ainda por loja 50.970 habitantes.

A cidade de Palhoça pertencente a região metropolitana de Florianópolis, possui uma população potencial de 94.827 habitantes, dividindo pela média populacional tem-se a possibilidade de abranger 2 clientes ficando ainda o equivalente a 47.414 habitantes por loja, onde atualmente possuem no município aproximadamente 61 lojas varejistas.

Sendo assim, as 3 cidades apresentam grandes possibilidades de expansão e desenvolvimento, principalmente por apresentar uma grande variedade de lojas varejistas dentro do segmento de estofados, na qual pode-se chegar a uma crescente de 17,42% de aumento no número de lojas.

O rendimento domiciliar *per capita* destes municípios apresenta-se a seguir, no Quadro 9.

Quadro 9: Rendimento *per capita* de novos clientes potenciais em Santa Catarina

| Cidades | Até 1/2 salário mínimo | De 1/2 a 1 salário mínimo | De 1 a 2 salários mínimos | De 2 a 5 salários mínimos | Mais de 5 salários mínimos |
|----------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Criciúma | 7% | 23% | 38% | 24% | 8% |
| Jaraguá do Sul | 3% | 17% | 42% | 31% | 7% |
| Palhoça | 7% | 24% | 40% | 25% | 4% |

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Jaraguá do Sul dentre as 3 cidades é a que apresenta um percentual menor dentre os da classe E, sendo de 62% os que recebem até 2 salários mínimos, concebendo um percentual

31% seguido por 2 a 5 salários e mais de 5 salários representando 7% dentre as classes A, B e C.

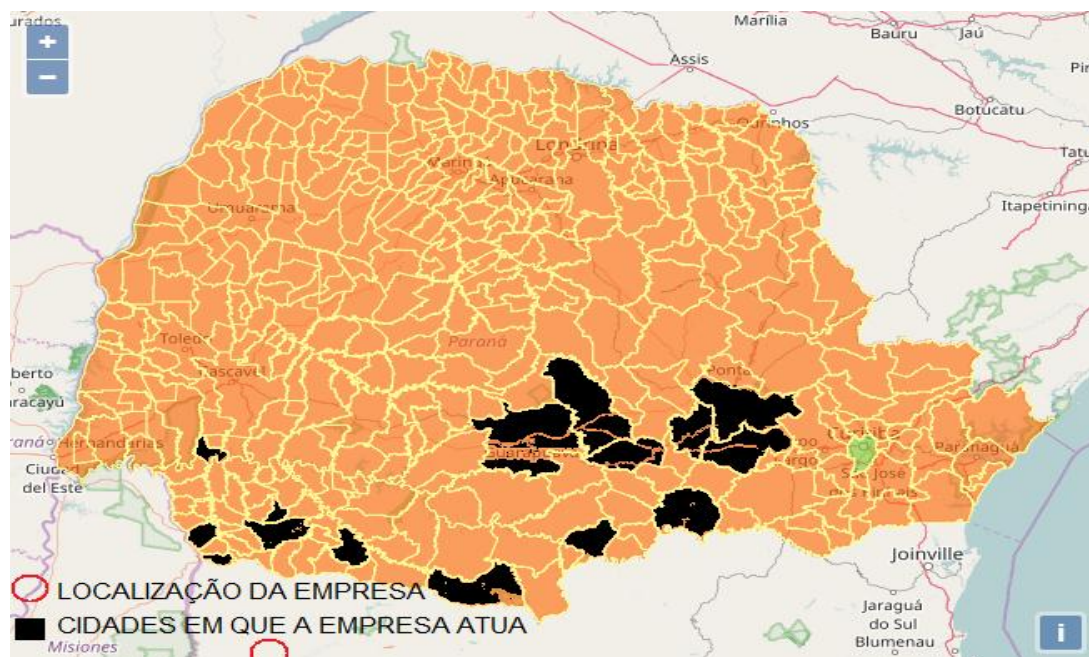
O município de Criciúma demonstra um rendimento domiciliar *per capita* de 68% de até 2 salários mínimos dentro da classe E, 24% de 2 a 5 salários na classe D e rendimento familiar de mais de 5 salários equivalente a 8% divididos nas faixas de classe A, B e C.

Palhoça, representa o maior índice de desigualdade nos domicílios, com até 2 salários mínimos representa 71% na classe E, já na classe D seguido por 25% os de 2 a 5 salários, logo apenas 4% representas as classes A, B e C que são o que recebem mais de 5 salários mínimos.

4.3 CLIENTES NO PARANÁ

No estado do Paraná a empresa possui atualmente 15 municípios com lojas varejistas, praticamente todos localizados próximos a região sul do estado, avaliados por seu rendimento *per capita*, quantidade populacional, clientes e concorrentes.

Figura 9: Abrangência de clientes no estado do Paraná

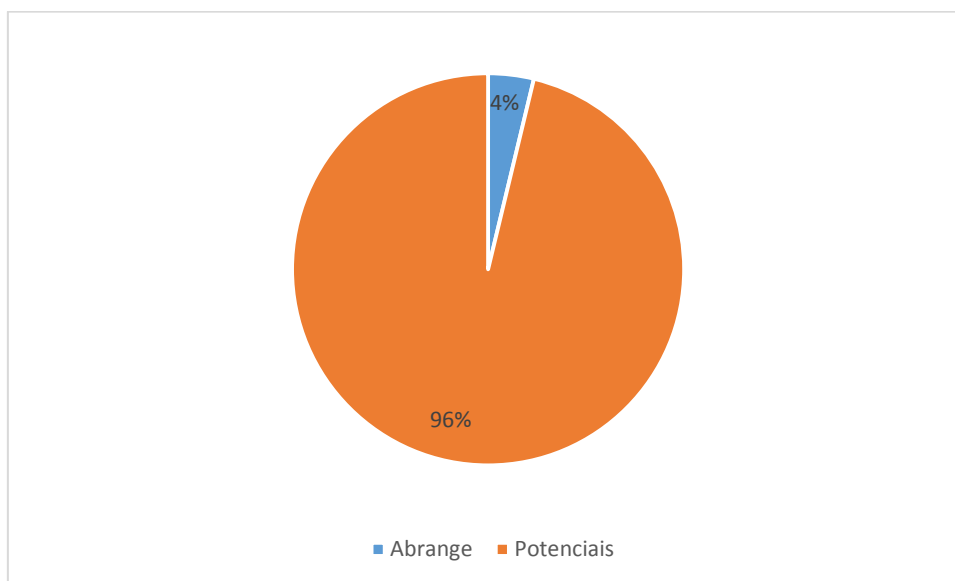


Fonte: IBGE, 2016.

Estas 15 cidades se concentram mais na região Sul e Sudoeste do estado do Paraná, que são: Ponta Grossa, Palmeira, São Mateus do Sul, Teixeira Soares, Irati, Prudentópolis, Guarapuava, Capitão Leônidas Marques, Barracão, Santo Antônio do Sudoeste, Enéas Marques, Francisco Beltrão, Pato Branco, Palmas e União da Vitória.

O gráfico 6 representa o percentual de abrangência da empresa dentro do estado do Paraná:

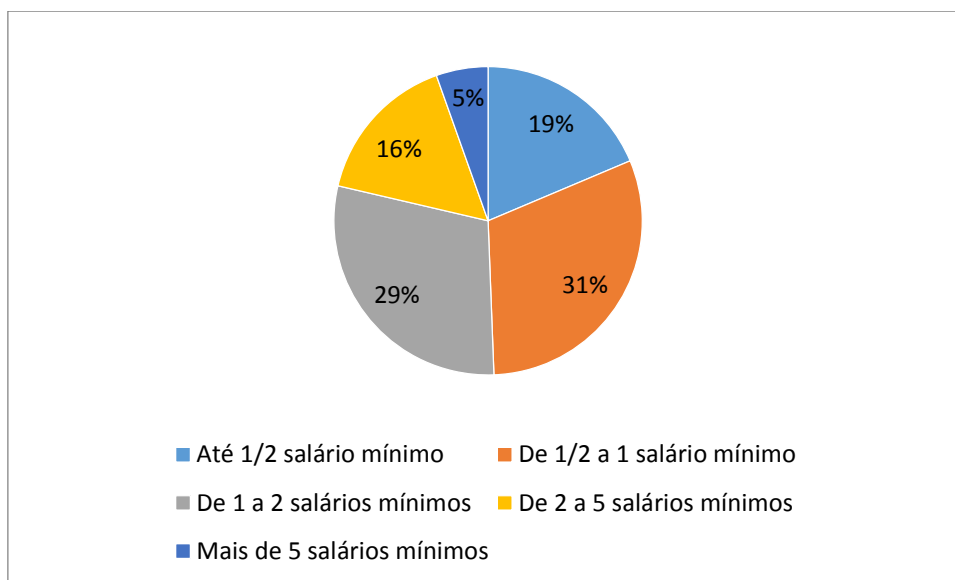
Gráfico 6: Abrangência nos municípios de Paraná



Fonte: Empresa, 2016.

Conforme gráfico acima, Paraná possui 399 municípios e atualmente a empresa possui 4% de abrangência com 15 cidades, podendo chegar a atingir ainda 96% de novos mercados, ou seja, 384 municípios que podem-se tornar possíveis potenciais clientes.

Ao se tratar do rendimento domiciliar *per capita* nos 15 municípios, obtém-se a média apresentada no Gráfico 7.

Gráfico 7: Rendimento Domiciliar *per capita* no Paraná

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Conforme gráfico acima ao tratar do rendimento familiar *per capita* realizando-se uma média entre os 15 municípios, evidencia-se que a média de recebimento das famílias em sua grande maioria está com seu maior percentual de até 2 salários mínimos representando 79% dentre a classe E, tornando este índice alarmante. Logo após 16% com salários de 2 a 5 de classe D, por fim representando 5% estão os rendimentos de mais de 5 salário mínimos, ou seja, apenas este pequeno percentual se encaixa nas classe A, B e C.

4.3.1 População no Paraná

No quadro 10, tem-se a relação das cidades de abrangência e sua população estimada para 2016, nas 15 cidades no estado do Paraná:

Quadro 10: População estimada em 2016 no Paraná

| CIDADES | HABITANTES ESTIMADOS 2016 |
|---------------------------|---------------------------|
| Ponta Grossa | 341.130 |
| Palmeira | 33.889 |
| São Mateus do Sul | 45.000 |
| Teixeira Soares | 11.666 |
| Irati | 60.070 |
| Prudentópolis | 51.849 |
| Guarapuava | 179.256 |
| Capitão Leônidas Marques | 15.788 |
| Barracão | 10.273 |
| Santo Antônio do Sudoeste | 20.059 |
| Enéas Marques | 6.182 |
| Francisco Beltrão | 87.491 |
| Pato Branco | 79.869 |
| Palmas | 48.339 |
| União da Vitória | 56.650 |
| Total | 1.047.511 |

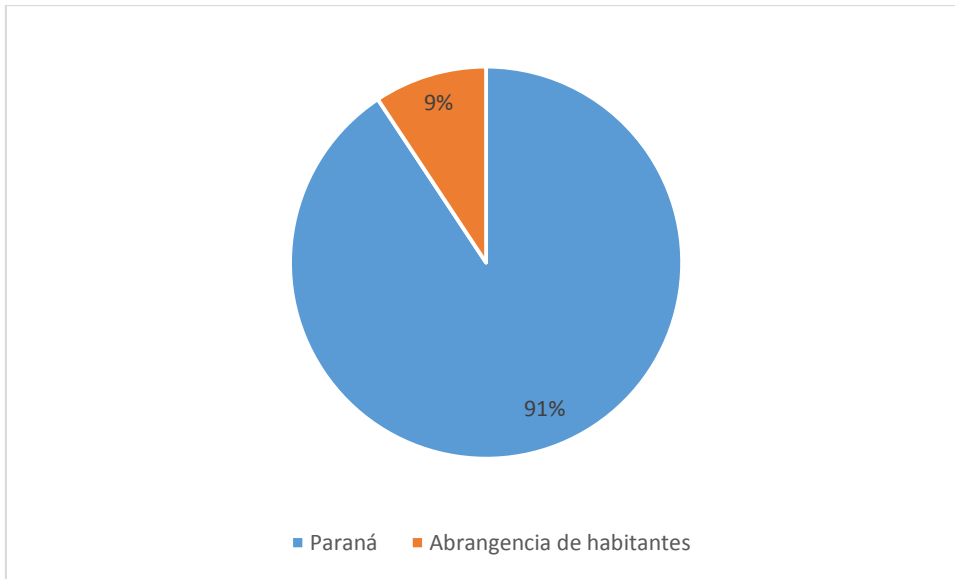
FONTE: Adaptado de IBGE cidades (2016)

Já no estado do Paraná, as características populacionais se tornam semelhantes as de Santa Catarina, onde atinge população maior que 10.000 habitantes, com exceção apenas de Enéas Marques que possui 6.182 habitantes.

Dados estimados para 2016, apresentam que dentre as 15 cidades, apresentam população estimada em 1.047.511 habitantes, no qual as cidades com maior percentual de habitantes são Ponta Grossa representando 32,57%, seguida por Guarapuava com 17,11%, Francisco Beltrão com 8,35% e Pato Branco com 7,62%, já os demais 11 municípios representam menos de 5% em cada uma.

Ao se tratar da quantidade populacional em que a empresa demonstra em comparativo com o total de habitantes do estado, pode-se analisar os percentuais de habitantes em comparação no Paraná (Gráfico 8).

Gráfico 8: Percentual de habitantes em comparação ao Paraná



FONTE: Adaptado por IBGE cidades (2016)

Conforme dados analisados, o estado do Paraná apresenta uma população estimada para 2016 de 11.242.720 habitantes, observando que nas 15 cidades em que ela já possui clientes atualmente, representa uma população total de 1.047.511 habitantes, concebendo assim um percentual de alcance de 9% do total.

4.3.2 População com faixa etária potencial

Ao se tratar de uma nova faixa etária potencial, destina-se especificar com maior precisão identificar qual o público que possa efetuar a compra de um estofado, representados por jovens, adultos ou idosos estando em idade entre 19 a 59 anos que possam se tornar possíveis clientes.

O quadro 11, evidencia uma nova faixa etária de potenciais clientes.

Quadro 11: População com faixa etária potencial no Paraná

| Cidades | Faixa etária potencial (19 a 59 anos) |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Ponta Grossa | 202.236 |
| Palmeira | 20.866 |
| São Mateus do Sul | 26.932 |
| Teixeira Soares | 6.460 |
| Irati | 36.973 |
| Prudentópolis | 30.907 |
| Guarapuava | 108.876 |
| Capitão Leônidas Marques | 9.532 |
| Barracão | 6.265 |
| Santo Antônio do Sudoeste | 11.589 |
| Enéas Marques | 3.911 |
| Francisco Beltrão | 53.152 |
| Pato Branco | 48.889 |
| Palmas | 26.546 |
| União da Vitória | 33.717 |
| TOTAL | 626.851 |

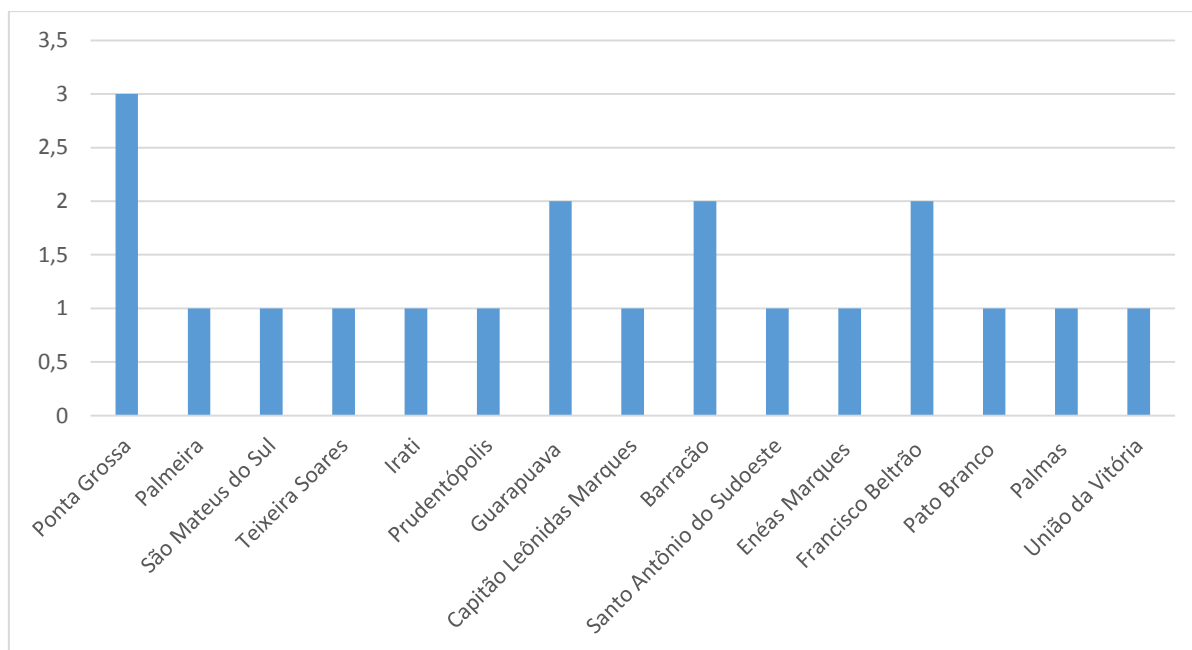
FONTE: Adaptado de IBGE cidades (2016)

Conforme quadro acima, o total desta determinada faixa de idade são de 626.851 habitantes, nos quais as cidades como Ponta Grossa e Guarapuava representam 32,26% e 17,37, já Francisco Beltrão e Pato Branco simulam 8,48% com 53.152 e 7,8% com 48.889 e as demais cidades evidenciam em cada menos de 5% com uma população menor que 60.000 habitantes.

4.3.3 Atuais clientes no Paraná

Atualmente no estado do Paraná, a empresa possui uma certa quantidade de clientes varejistas distribuídos em 15 cidades, levando em consideração sua quantidade populacional potencial e equivalência de habitantes por loja:

Gráfico 9: Clientes varejistas por municípios em Paraná



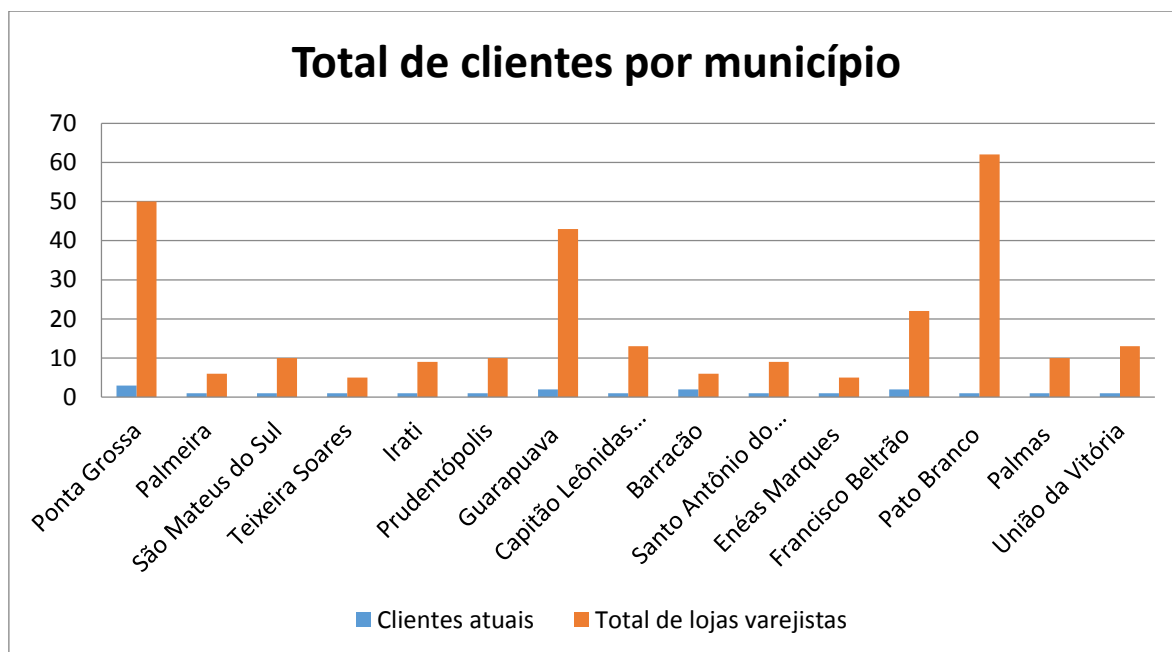
Fonte: Empresa, 2016.

O gráfico acima evidencia a relação de clientes varejistas dentre os 15 municípios de abrangência, possuindo um total de 20 clientes nestas cidades. Ponta Grossa é a que possui maior quantidade de clientes sendo de 3 e representado 15% do total, seguida por Guarapuava, Barracão e Francisco Beltrão com 2 clientes em cada consistindo em 10%, possuindo apenas 1 cliente segue Palmeira, São Mateus do Sul, Teixeira Soares, Irati, Prudentópolis, Capitão Leônidas Marques, Santo Antônio do Sudoeste, Enéas Marques, Pato Branco, Palmas, União da vitória representando 5% do total.

Ao se tratar da quantidade de habitantes potenciais por loja, a cidade de Ponta Grossa representa a maior quantidade populacional dentre os 15 municípios, possui o maior número de clientes representados por 3, mas ainda é a que obtém maior número de pessoas por loja que é de 67.412 habitantes, seguida por Guarapuava com 54.438 habitantes, depois por Pato Branco 48.889 habitantes, mas por possuir apenas 1 cliente.

No gráfico 10, serão evidenciadas em comparativo as quantidades de lojas varejistas em cada uma das cidades e conseqüentemente seus atuais clientes:

Gráfico 10: Quantidades de lojas x atuais clientes no Paraná



Fonte: Empresa, 2016.

Conforme o gráfico acima, o total de lojas varejistas nas 15 cidades de abrangência da empresa é de 273 lojas, porém sua abrangência atualmente são de 20 lojas, número que alcança um percentual de 7,33% do total.

A cidade que possui o maior número de lojas varejistas é Pato Branco com aproximadamente 62, mas por outro lado possui atualmente apenas 1 cliente. Em seguida está Ponta Grossa com 50 clientes, já Guarapuava e Francisco Beltrão possuem 43 e 22 clientes, respectivamente, já os demais municípios apresentam de 5 a 13 lojas cada, com uma média de 1 a 2 clientes.

4.3.4 Concorrentes

No estado do Paraná, os concorrentes estão distribuídos nas 15 cidades em que a empresa já atende, compostas por fábrica de estofados e estofarias:

Quadro 12: Concorrentes por cidades no Paraná

| CIDADES | QUANT. DE FABRICA DE ESTOFADOS E ESTOFARIAS POR CIDADE |
|---------------------------|--|
| Ponta Grossa | 8 |
| Palmeira | 4 |
| São Mateus do Sul | 5 |
| Teixeira Soares | 1 |
| Irati | 5 |
| Prudentópolis | 6 |
| Guarapuava | 8 |
| Capitão Leônidas Marques | 3 |
| Barracão | 2 |
| Santo Antônio do Sudoeste | 3 |
| Enéas Marques | 2 |
| Francisco Beltrão | 10 |
| Pato Branco | 12 |
| Palmas | 7 |
| União da Vitória | 5 |
| Total | 81 |

Fonte: Adaptado de Empresas do Brasil (2016)

Os concorrente apresentam-se em uma quantidade significativa, um total de 81 divididos pelas 15 cidades, tem-se uma média 5 concorrentes por cidade, lembrando que não está se levando em consideração a quantidade populacional, mas sim sua capacidade de traçar estratégias que possam ultrapassar seus concorrentes.

4.3.5 Potenciais mercados atuais no Paraná

Já no estado do Paraná o cenário torna-se um tanto quanto escasso, onde apenas dois municípios foram considerados com alguma perspectiva de crescimento dentro dos quais a empresa já possui clientes varejistas, que é o caso de Ponta Grossa e Guarapuava.

Quadro 13: Cidades potenciais no Paraná

| Cidades | Habitantes potenciais | Nº de clientes | Quant. Habitantes por loja | Potenciais clientes | Quant. Habitantes por loja possíveis |
|--------------|-----------------------|----------------|----------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Ponta Grossa | 202236 | 3 | 67.412 | 6 | 33706 |
| Guarapuava | 108876 | 2 | 54.438 | 3 | 36292 |

Fonte: Elaboração Própria.

Na tabela acima, foram selecionadas apenas 2 municípios que podem estar proporcionando um aumento potencial de clientes dos quais a empresa já atende. O total da população potencial é de 626.851 habitantes nas 15 cidades paranaenses dividido pela quantidade de clientes que a empresa já possui que é de 20, obteve-se uma média de 31.343 habitantes por loja.

Na cidade de Ponta Grossa a empresa possui atualmente 3 clientes com uma população de 202.236 pessoas, com uma média de 67.412 habitante por loja. Desta maneira, pode estar atingindo ainda mais 3 lojas abrangendo no total de 6 lojas, apresentando uma quantidade populacional de 33.706 habitantes por loja varejista. Ao se tratar de potenciais clientes varejistas, está cidade está como a segunda maior com aproximadamente 50 lojas, apresentando um grande potencial de mercado.

Já Guarapuava apresenta 2 clientes com uma população de 108.876 habitantes, podendo atingir pela média no máximo mais 1 cliente totalizando 3 lojas, ainda com uma população de 36.292 habitantes por loja, evidenciando um total de aproximadamente 43 lojas varejistas, aumentando o potencial de mercado.

Observa-se que no estado do Paraná, atualmente a empresa atende 5 clientes nesta duas cidades, mas pode estar chegando a 10, no entanto ainda mantém com uma média populacional equivalente para cada loja.

Quando se trata do rendimento domiciliar *per capita* destas duas cidades, chegamos aos seguintes resultados:

Quadro 14: Rendimento *per capita* potencial no Paraná

| Cidades | Até 1/2 salário mínimo | De 1/2 a 1 salário mínimo | De 1 a 2 salários mínimos | De 2 a 5 salários mínimos | Mais de 5 salários mínimos |
|--------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Ponta Grossa | 16% | 28% | 31% | 18% | 7% |
| Guarapuava | 22% | 32% | 27% | 14% | 5% |

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Demonstra-se um índice de rendimento desigual nos dois municípios, onde Ponta Grossa evidencia 75% dos domicílios que recebem até 2 salários mínimos classificados dentro da classe E, seguida por 18% de 2 a 5 salários na classe D, já representando 7% que recebem 5 ou mais salários por domicílio estão as classes A, B e C.

O município de Guarapuava apresenta um índice ainda mais alarmante, dentro da classe E estão com 81% dos domicílios recebendo até 2 salários mínimos, na classe D representando de 2 a 5 salários recebem 14%, já as classes A, B e C com mais de 5 salários somam apenas 5% do total de domicílios.

4.3.6 Potenciais mercados a explorar no Paraná

No estado do Paraná, foram selecionados 11 municípios que poderiam estar proporcionando novos mercados e desencadeando ainda mais a abrangência da empresa neste estado, pois atualmente em questão populacional a empresa conseguiu atingir apenas 9% dos habitantes, configurando bons cenários para o desenvolvimento da empresa.

Quadro 15: Novos clientes potenciais no Paraná

| Municípios | Habitantes potenciais (19 a 59 anos) | Quant. clientes potenciais | Quant. habitantes por loja |
|----------------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Toledo | 81.754 | 3 | 27.251 |
| Cascavel | 195.443 | 6 | 32.574 |
| Foz do Iguaçu | 170.564 | 5 | 34.113 |
| Araucária | 80.360 | 3 | 26.787 |
| Paranaguá | 90.577 | 3 | 30.192 |
| Curitiba | 1.203.360 | 38 | 31.667 |
| São José dos Pinhais | 178.152 | 6 | 29.692 |
| Londrina | 336.950 | 10 | 33.695 |
| Maringá | 247.168 | 7 | 35.310 |

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Para estar se calculando a quantidade de lojas que seriam estimadas para cada uma das cidades, levou-se em consideração a soma total dos habitantes potenciais dividido pelo total de clientes das cidades em que a empresa já atua, chegando ao resultado de 31.343 habitantes por lojas, mas para um melhor entendimento estipulou-se uma população de 62.685 habitantes proporcionais para se buscar por 2 lojas varejistas.

Assim, a cidade de Toledo que se encontra no Oeste paranaense, Araucária e Paranaguá na região metropolitana de Curitiba, apresentam uma população potencial em cada uma, de aproximadamente 80.000 a 90.000 habitantes, podendo projetar 3 lojas em cada, no qual ainda teria uma população de 26.000 a 31.000 habitantes por loja.

Já a cidade de Foz do Iguaçu localizada também no oeste de Paraná, possui uma população potencial de 170.564 habitantes na qual poderia atender 5 lojas com cerca de 34.113 habitantes em cada.

O município de Cascavel situado no oeste paranaense e São José dos Pinhais na região metropolitana de Curitiba, apresentam uma população entre 178.000 a 196.000 habitantes, podendo suprir as necessidades de 6 lojas, ficando ainda na faixa de 29.000 e 32.000 habitantes por loja.

Já a cidade de Maringá localizada no norte central, possui uma população potencial de 247.168 habitantes na qual pode investir em no mínimo 7 lojas, que além disso poderá trazer por loja aproximadamente 35.310 habitantes.

Londrina, localizada também na região norte central, apresenta uma das maiores populações dentre as cidades selecionadas, com uma faixa de 336.950 habitantes, podendo investir na busca por no mínimo 10 lojas, onde ainda representará por loja 33.695 habitantes.

Logo, o município que apresenta maior número de habitantes é Curitiba, contando com uma população de 1.203.360 habitantes, poderá contar com no mínimo 38 lojas varejistas, contendo ainda uma população de 31.667 habitantes por loja.

Baseando-se nos rendimentos domiciliares *per capita*, obteve-se os seguintes resultados:

Quadro 16: Rendimento *per capita* de novos clientes potenciais no Paraná

| Cidades | Até 1/2 salário mínimo | De 1/2 a 1 salário mínimo | De 1 a 2 salários mínimos | De 2 a 5 salários mínimos | Mais de 5 salários mínimos |
|----------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Toledo | 10% | 28% | 36% | 20% | 6% |
| Cascavel | 11% | 27% | 32% | 22% | 8% |
| Foz do Iguaçu | 18% | 29% | 29% | 18% | 6% |
| Araucária | 12% | 29% | 36% | 19% | 4% |
| Paranaguá | 19% | 29% | 30% | 17% | 5% |
| Curitiba | 6% | 18% | 29% | 29% | 18% |
| São José dos Pinhais | 10% | 28% | 36% | 21% | 5% |
| Londrina | 10% | 25% | 32% | 23% | 10% |
| Maringá | 5% | 22% | 36% | 26% | 11% |

Fonte: IBGE, 2016. Adaptado.

Ao analisar os resultados obtidos com o rendimento domiciliar destas 9 cidades, nota-se que o município de Curitiba é o que apresenta os melhores e mais equilibrados resultados, representados pela classe E de até 2 salários mínimos apresentam-se 53% dos domicílios, seguidos por 29% de 2 a 5 salários dentro da classe D, por fim representando 18% estão os que recebem mais de 5 salários mínimos, neste aspecto é o também apresenta o rendimento mais elevado dentre as classes A, B e C.

Seguido pela cidade de Maringá, onde 63% recebem até 2 salários mínimos representados pela classe E, 26% de 2 a 5 salários estipulados dentro da classe D e 11% ganham acima de 5 salários pertencentes as classes A, B e C, evidenciando um pequeno equilíbrio mais entre as faixas de rendimento por domicílio.

A cidade de Londrina já apresenta valores mais variados, sendo 67% dos domicílios recebem até 2 salários mínimos na classe E, seguida por 23% de 2 a 5 salários de classe D, além disso os da classe A, B e C evidenciam 10% dos que recebem mais de 5 salários mínimos.

Como é o caso do município de Cascavel, nos quais representam 70% dos domicílios com rendimento de até 2 salários mínimos pertencentes a classe E, já na classe D apresentam-se 22% que recebem de 2 a 5 salários, representando 8% dos domicílios de classe A, B e C estão as famílias com mais de 5 salários mínimos.

Já os demais municípios apresentam grande desigualdade entre as classes como é caso de Toledo, São José dos Pinhais e Foz do Iguaçu, apresentam índices entre 74% a 76% dos domicílios recebendo até 2 salários mínimos classificados como de classe E, os demais 18% a 21% recebem de 2 a 5 salários sendo de classe D, representando de 5% a 6% os de classe A, B e C passando a receber mais de 5 salários mínimos.

Araucária e Paranaguá apresentam o pior índice de domicílios, tornando a desigualdade ainda mais evidente, nos quais os que recebem até 2 salários mínimos, sendo de 77% e 78% classificados dentro da classe E, já os valores de 19% e 17% está a classe D que recebe de 2 a 5 salários e representando indicadores mais baixos de apenas 4% e 5% domicílios de classe A, B e C que recebem acima de 5 salários mínimos.

4.4 TOTAL DE POTENCIAIS MERCADOS EM SANTA CATARINA E PARANÁ

A empresa de estofados apresenta grande potencial de crescimento e expansão conforme evidenciado em quadros anteriores. De maneira geral, em Santa Catarina conseguiu-se atingir um total de 43 clientes varejistas em 28 municípios, já no Paraná são no total de 20 clientes distribuídos em 15 cidades, então foi possível estipular um perfil para as potenciais cidades selecionadas, conforme quadro 17.

Quadro 17: Resumo de lojas potenciais existentes em Santa Catarina e Paraná

| Municípios | Faixa etária potencial (19 a 59 anos) | Quant. clientes potenciais | Quant. habitantes por loja |
|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Criciúma – SC | 133.974 | 3 | 44.658 |
| Jaraguá do Sul - SC | 101.940 | 2 | 50.970 |
| Palhoça – SC | 94.827 | 2 | 47.414 |
| Toledo – PR | 81.754 | 3 | 27.251 |
| Cascavel – PR | 195.443 | 6 | 32.574 |
| Foz do Iguaçu - PR | 170.564 | 5 | 34.113 |
| Araucária - PR | 80.360 | 3 | 26.787 |
| Paranaguá - PR | 90.577 | 3 | 30.192 |
| Curitiba – PR | 1.203.360 | 38 | 31.667 |
| São José dos Pinhais - PR | 178.152 | 6 | 29.692 |
| Londrina – PR | 336.950 | 10 | 33.695 |
| Maringá – PR | 247.168 | 7 | 35.310 |
| TOTAL | 2.915.069 | 88 | |

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as 12 cidades selecionadas tanto em Santa Catarina quanto no Paraná, apresentam no total 88 clientes varejistas potenciais, abrangendo uma população de 2.915.069 habitantes. Proporcionando assim, um crescimento de 139,68% no número de clientes, em consideração com os que a empresa atende atualmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um plano de ação para o desdobramento das estratégias, seja no cenário interno como externo da empresa, necessita de grande conhecimento para desencadear futuras decisões, pois estas influenciam diretamente no rumo que a empresa pretende tomar, desta maneira os objetivos específicos foram elaborados para analisar os mercados em que ela já atua, bem como potencializar e propor novos para sua expansão.

Desta maneira sugere-se que as fraquezas se transformem em forças, propõe-se investir mais em *marketing* voltado para a divulgação produto e marca, para que a mesma se torne conhecida e indicada por apresentar produtos de qualidade e durabilidade, onde reflete diretamente em sua participação em feiras, podendo expor com inovação e credibilidade. Outro ponto a ser estudado é a localização, pois a empresa encontra-se no oeste catarinense, mas atende clientes até no sudoeste do Paraná, podendo estar investindo mais em logística para tornar a satisfação do cliente ainda mais eficaz e diferenciada, quando se trata de tempo de atendimento ou entrega.

Já os fatores que não podem ser controlados diretamente pela empresa considerados como ameaças, devem se transformar em oportunidades para o desenvolvimento da empresa, como é caso dos impostos que estão em constante oscilação, porém devem ser acompanhados de perto para que não acarretem em futuros transtornos, como é o caso da economia, pode-se estar prevendo uma demanda anual destes fatores, mesmo contando com suas alterações.

Ao se tratar da falta de fornecedores de matéria prima, principalmente de tecidos, deve-se obter um grande controle sobre seu estoque, pois a empresa pode perder a venda caso o cliente escolher algum produto que não esteja em estoque, mas ao mesmo tempo, comprando de maneira excessiva pode haver grande acúmulo de mercadorias que possam não ter mais saída. Assim, deve-se levar em conta o tempo de suprimento, previsão de demanda e a sazonalidade dos produtos, para que possa se aplicar um controle de estoque eficaz, sem eventuais danos a seu cliente final.

Ao analisarmos o mercado de estofados, no qual a empresa está inserido no estado de Santa Catarina e Paraná, nota-se que ambas demonstram um grande potencial de desenvolvimento e expansão dos negócios da empresa. Pois tratam-se de dois grandes estados que possuem capacidade própria para a ampliação de novos mercados.

O estado de Santa Catarina apresentou os melhores resultados em todos os aspectos avaliados, nos quais atualmente a empresa conseguiu atingir em número de cidades 9% delas, mas em questão populacional um total de 44%, ou seja, apesar de abranger poucas cidades,

sua grande maioria populacional se concentra em poucos municípios. Entretanto, o rendimento familiar *per capita* se torna um tanto quanto igualitário dentre as classes sociais, no qual de classe A, B e C representam 11%, já a classe D com 27% e a classe E concebendo 62%, sendo esta última que a empresa se encontra atualmente inserida.

Das cidades em que ela já atua, propõem-se para a empresa estar investindo nos municípios de Florianópolis, Joinville e São José, pois apresentam grande potencial, chegando a aumentar em 30,23% seu número de clientes. Mas ao mesmo tempo o rendimento *per capita* por domicílio, apresenta-se elevado gerando grande probabilidade de atingir as demais classes, no qual em comparação com o estado tornam-se superiores apresentando 16% de classe A, B e C, 31% classe D e 56% de classe E, proporcionando condições melhores de venda e respectivamente um lucro maior.

Ao se tratar de novos clientes e busca por novos mercados, ao investir nas cidades de Criciúma, Jaraguá do Sul e Palhoça poderiam estar aumentando em aproximadamente mais 16,27% a quantidade de clientes, porém ao se tratar do rendimento domiciliar, este se torna menos favorável do que a média no estado, sendo de classe A, B e C em 6%, classe D com 27% e de classe E representando 67%.

Já no estado do Paraná, a empresa não conseguiu abranger uma grande quantidade de clientes, apenas 4% daquele mercado. O mesmo ocorre com a quantidade de habitantes, representando um baixo percentual de abrangência, sendo de apenas 9% do total. A média de rendimento domiciliar destas cidades encontra-se relativamente baixo, ocasionando grande desequilíbrio entre as classes, portanto pertencentes a classe A, B e C estão apenas 5% dos domicílios, já os de classe D representam 16% e os de classe E concebem 79% das famílias, dificultando assim a entrada nas classes mais altas.

Portanto nas cidades em que a empresa já atua, encontra-se Ponta Grossa e Guarapuava que apresentam melhores características de crescimento populacional e ao mesmo tempo maior capacidade de adentrar em novos mercados, proporcionando assim uma elevada de 26,66% na quantidade de clientes. Porém, o rendimento por família se dificulta quando se busca a entrada nas classe mais altas, apresentando uma média de 78% dos domicílios de classe E, já de classe D são 16% e concebendo apenas 6% os de classe A, B e C, apresentando grande desigualdade social dentro destes parâmetros.

Ao avaliar a pretensão do empresário no desenvolvimento de sua empresa, demonstrou-se grande ambição para adentrar na cidade Curitiba, sendo assim, ao propor novos mercados constatou-se que o maior potencial de investimento por clientes localiza-se na região metropolitana de Curitiba, representados pelos municípios de Araucária, Paranaguá,

Curitiba e São José dos Pinhais onde juntas abrangem 60,07% da população potencial. Já no percentual de potencial cliente de lojas varejistas, desempenham um papel ainda maior, onde tem-se um mercado de crescimento de 61,72% apenas naquela região.

Porém para adentrar nas classes mais altas, sugere-se grande foco em Curitiba, pois seu rendimento por domicílio torna-se mais igualitário, tendo um potencial de 18% nas classe A, B e C, 29% na classe D e apresentando 53% para a Classe E.

Para tanto, constata-se que a empresa encontra-se bem estruturada e com grande capacidade de crescimento conforme evidenciado no quadro 17, já tendo em vista dados concretos para que a empresa possa proporcionar e desenvolver dados para um futuro estudo de planejamento estratégico para atingir tais mercados. Desta maneira seus clientes podem promover e apresentar elevados graus de satisfação, desenvolvendo além disso a capacidade para um atendimento diferenciado, no qual a empresa apresenta créditos de mercado, fazendo a diferença entre seus concorrentes.

Comprovou-se a importância de realizar um estudo de mercado como desdobramento estratégico, visto que através dele criam-se amplas técnicas com diversas possibilidades de desenvolvimento, levando em consideração fatores concretos que confirmam sua escolha, ou seja, buscar informações junto a fonte, saber em que mercado que a empresa irá atuar, bem como conhecer seus concorrentes, saber sua capacidade de demanda e principalmente saber identificar o perfil de seus clientes.

Dessa forma, torna a pesquisa de mercado uma importante ferramenta no auxílio de tomada de decisões, trazendo custo benefício não apenas através da realidade em que a empresa se encontra, mas sim tornando evidente a aproximação de seu público alvo.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da; **PORTER REVISITADO: ANÁLISE CRÍTICA DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DO MESTRE**. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online), v. 1, p. 7-30, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: fundamentos e aplicações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

COBRA, Marcos. **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING NO BRASIL**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAFT, Richard L. **ADMINISTRAÇÃO**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DRUCKER, Peter. **THE EFFECTIVE EXECUTIVE**. Harper Collins Publishers, 1993.

EMPRESAS DO BRASIL. Disponível em: <<http://empresadobrasil.com/orcamento/finalizar>>. Acessado em: 11 de Outubro de 2016.

FONSECA, Augusto Virgilio Mascarenhas da; MIYAKE, DARIO IKUO. **UMA ANÁLISE SOBRE O CICLO PDCA COMO UM MÉTODO PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS DA QUALIDADE**. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza. Anais XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza: ABEPRO, 2006. p. 1-9.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. R. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PRÁTICA**. 1. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, Fernando A. P. *et al.* **ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA APLICAÇÃO DO MÉTODO DE MILES E SNOW**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Rio de Janeiro, v. 3, n.2, p. 53-74, 1999.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert E.. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDADE E GLOBALIZAÇÃO**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CIDADES**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

LEVY, Alberto R. **COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **PLANEJAMENTO DE MARKETING**: conhecer, decidir e agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAPAS BLOG. **MAPAS DE SANTA CATARINA**. Disponível em: <<http://mapasblog.blogspot.com.br/2011/10/mapas-de-santa-catarina.html>>. Acesso em: 04 de Outubro de 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **TÉCNICAS DE PESQUISA**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILAN, Gabriel Sperandio; DE TONI, Deonir. **A CONFIGURAÇÃO DAS IMAGENS DOS GESTORES SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, p. 102-125, 2008.

MINTZBERG, Henry, **GENERIC STRATEGIES: TOWARD A COMPREHENSIVE FRAMEWORK**. Advances in Strategic Management, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

_____. **ASCENSÃO E QUEDA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. São Paulo: Artmed Editora SA., 2004.

_____. et al. **O PROCESSO DA ESTRATEGIA**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed Editora Sa., 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011a.

_____. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PAULA, Gilles B. de. **ANÁLISE SWOT**. 2015. Disponível em: <<http://www.treasy.com.br/blog/analise-swot>>. Acesso em: 18 maio 2016.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TEORIAS, MODELOS E PROCESSOS**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. **QUAL É A ESTRATÉGIA?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

_____. **COMPETIÇÃO:** estratégias competitivas essenciais. 13. ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.

_____.; **ESTRATÉGIA COMPETITIVA:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

SILVA, Jorge Ferreira da. *et al.* **IMPACTOS DA PRIVATIZAÇÃO SOBRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE EMPRESAS DE PETRÓLEO: UM ESTUDO DE CASOS.** RAE Eletrônica (Online), v. 2, p. 1-21, 2003.

SILVA, Helton Haddad. Et al. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **ADMINISTRAÇÃO.** 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2009.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **ADMINISTRAÇÃO:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Jânio Plácido de A. **UM INSTRUMENTO PARA MELHORIA CONTINUA.** 2006. Disponível em: <<https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/7/76/PDCA.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2016.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Magnolia Ana; PAZ, Maria das Graças T da. **INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS.** Estudos de Psicologia (Campinas). Natal, RN, v. 5, n.2, p. 289-315, 2000.

TZU, Sun. **A Arte DA Guerra.** São Paulo: Editora Pensamento, 2007.

TZU, Sun; PIN, Sun. **A Arte DA Guerra.** São Paulo: Wmf Martinsfontes, 2012

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:** Conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.

APENDICE

Entrevista com o proprietário da empresa:

Nome da Empresa:

Qual ramo:

Quanto tempo de mercado:

Possuía alguma experiência no ramo:

Qual escolaridade:

Quais regiões e cidades possui clientes:

De que maneira ocorre a entrega e quanto tempo:

De que maneira ocorre a divulgação da empresa:

Faz investimentos em marketing:

Participa de feiras ou exposições:

Quantos colaboradores possui:

Possui mão de obra suficiente e qualificada:

Quanto ao espaço, é suficiente para atender as demandas:

Encontra dificuldades na reposição de mercadorias (estoque):

Qual pretensão futura de mercado:

Possui planos a longo prazo:

Questionário com CDL:

Sou acadêmica do curso de Administração, na Instituição de ensino Horus Faculdade, localizada no município de Pinhalzinho-SC. Estou em fase de conclusão de curso e irei apresentar minha monografia na área de estudo de mercado, e gostaria de contar com a sua compreensão e seu conhecimento, para contribuir com minha pesquisa, são perguntas simples, mas que contribuirão e muito para o meu trabalho, e ficarei muito grata pela disponibilidade do seu tempo em contribuir com este estudo.

Gostaria que me respondessem as seguintes perguntas:

- 1- Quantas lojas de móveis existe no município?
- 3- Quantas fabricas de estofados existem no município?
- 4- Quantas estofarias?