

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS APLICADAS EM UMA  
EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO**

AUGUSTO JOSÉ DA SILVA RODRIGUES (Universidade Federal de Campina Grande)

augustojrodrigues@gmail.com

MÔNICA FERREIRA DE BRITO ROCHA (Universidade Federal de Campina Grande)

monica.rocha.2013@gmail.com

JOSEAN DA SILVA LIMA JUNIOR (Universidade Federal de Campina Grande)

joseanjuniorsume@gmail.com

MATHEUS MARRONEY ALVES LOPES NOGUEIRA (Universidade Federal de Campina  
Grande)

marroney\_alves10@ig.com.br

**Resumo**

Com o advento da globalização, um mercado em constante mutação, como também uma maior exigência por parte dos consumidores, fez com que as empresas formulassem estratégias gerenciais a fim de se tornarem competitivas. Assim sendo, como objetivo, algumas ferramentas de estratégia como a Análise de *SWOT*, Análise de mercado de *Porter* e a Matriz *BCG* foram aplicadas em uma empresa no ramo de papelaria, por meio deste estudo. No qual é de caráter exploratório e descritivo, utilizando-se de visitas técnicas semanais, planilhas sobre produtos e também o uso de formulários, fizeram parte da pesquisa. Como resultado, percebeu-se que a empresa em questão não utiliza de práticas estratégicas em suas decisões, onde, por meio de ferramentas gerenciais bem aplicadas, impulsionaria o desempenho organizacional, podendo proporcionar um diferencial competitivo. Sendo a variável inovação de suma importância para competir eficazmente no mercado tão concorrido.

**Palavras-chave:** (Globalização, estratégia, mercado).

**1. Introdução**

Diante do mundo globalizado, a busca por vantagens competitivas entre as empresas tem se tornado cada vez mais intensa. Então, se faz necessário que as organizações busquem estratégias e ferramentas para melhorar seu desempenho perante os clientes que são cada vez mais exigentes por inovações e melhorias.

A aplicação de ferramentas organizacionais resulta em vantagens competitivas para as empresas que, com a utilização, passam a possuir maior número de informações sobre si e seus concorrentes, contribuindo para a tomada de decisão.

Para o êxito nas aplicações, deve-se entender o cenário competitivo atual, e as pressões por resultados e desempenho que se tornam cada vez mais comuns às organizações, que por sua vez, se veem mais desafiadas na busca por excelência, no cumprimento das prioridades competitivas e no atendimento às necessidades dos clientes.

Neste contexto, o objetivo deste estudo é analisar as ferramentas estratégicas, sendo elas: Análise de *SWOT*, Análise do mercado de Porter e a Matriz BCG (*Boston Group Consulting*) e aplicá-las a uma empresa de serviços no ramo de papelaria na cidade de Sumé- PB, de modo a aprimorar o aproveitamento de seu capital financeiro e de sua capacidade produtiva, adequando-as as condições da empresa.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Ferramentas de estratégia**

O termo estratégia é um conceito militar bastante antigo, definido pela aplicação de forças contra determinado inimigo. O termo se origina da palavra grega *strategos* do qual se deriva o significado “a arte do general”, ou ainda, *a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general*. (OLIVEIRA, 2002 p. 192).

Segundo Chiavenato (2004):

A estratégia duma empresa consiste no comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente. Trata-se de mobilizar recursos para atingir objetivos, por meio do planejamento, mediante utilização, pela alta administração, de um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro. (acesso em 15/08/2015).

A estratégia é uma palavra que muitas vezes é definida de uma forma e usada de outra. Pode-se defini-la como um padrão, ou seja, algo realizado, se olharmos o comportamento passado e pode-se, também, definir estratégia como um plano, se algo pretendido; ou ainda, olhar para frente (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

### **2.2 Ferramentas da administração estratégica**

#### **2.2.2 Análise de *SWOT***

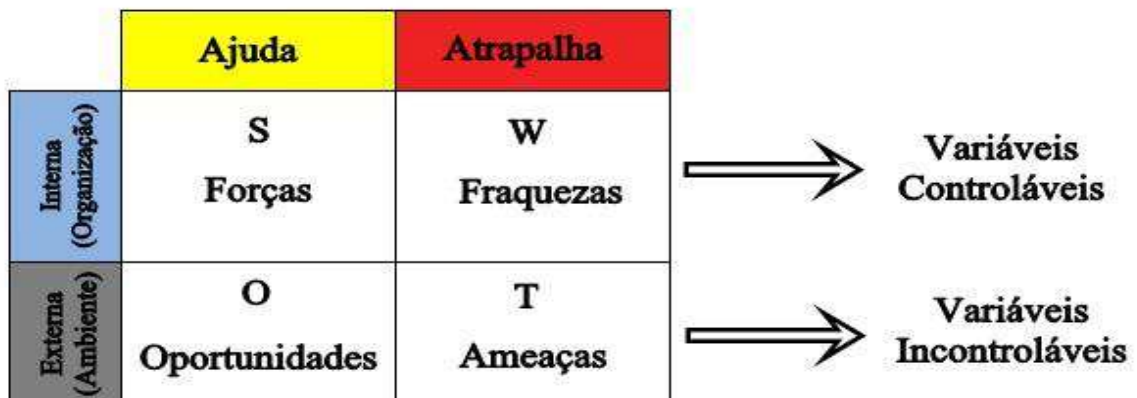
A matriz S.W.O.T. - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), considerada uma ferramenta de suporte estratégico que

facilita um estudo crítico dos fatos internos e externos da organização, oportuniza ao planejamento das ações o alcance dos seus objetivos (LOBATO, 2002). Embora limitada pela subjetividade de julgamento e complexidade de discernimento, de acordo com Lobato (2002), a matriz SWOT é amplamente utilizada nos segmentos de manufatura e serviço, por conseguinte simplificação de aplicabilidade.

Acredita-se que por meio de uma análise do ambiente externo são verificados os fatores como economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos, sendo possível mostrar à empresa os caminhos que devem ser seguidos por ela, tendo sempre uma perspectiva de crescimento da empresa e de todos os envolvidos nesse processo de produção (DIAS, 2005).

A análise SWOT (figura 1) é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando (MARTINS, 2006)

Figura 1 – Análise de SWOT



Fonte: Adaptado de Ferrell et al. (2000, p.71)

Para implementar a análise SWOT, Wehrich (1982) sugere:

- a) **Forças:** Determine os pontos fortes de sua organização. Como questões básicas, têm-se:
- Há qualquer vantagem sem igual ou distinta que faz sua organização se destacar?
  - O que faz com que os clientes escolham sua organização ao invés da concorrente?
  - Há qualquer produto ou serviços que o concorrente não pode imitar (agora e no futuro)?

**b) Fraquezas:** Determine as fraquezas de sua organização, não somente de seu ponto de vista, mas também, o mais importante, de seus clientes. Como questões básicas, têm-se:

- Existem operações ou procedimentos que podem ser melhorados?
- No que ou por que seus concorrentes operam melhor que a sua organização?
- Existe algo inoperante da qual sua empresa deveria estar ciente?
- Seus concorrentes tem certo segmento de mercado conquistado?

**c) Oportunidades:** Determine como sua organização pode continuar a crescer dentro de seu mercado. Como questões básicas, têm-se:

- Onde e quais são as oportunidades atrativas dentro do seu mercado?
- Existe alguma nova tendência surgindo dentro do mercado?
- Quais as perspectivas futuras da sua empresa que possam vir a descrever novas oportunidades?

**d) Ameaças:** É vital estar preparado e enfrentar as ameaças durante situações de turbulência.

Como questões básicas, têm-se:

- O que seu concorrente está fazendo que esteja suprimindo seu desenvolvimento organizacional?
- Existe alguma mudança na demanda do consumidor, que pede por novas exigências de seus produtos e serviços?
- As mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?

São atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade (MARTINS, 2007).

### **2.2.3 Análise do mercado de Porter**

De acordo com PORTER (1999), a vantagem competitiva deve ser analisada de forma desagregada, e não com um enfoque generalizado dentro de uma empresa, pois cada atividade contribui para os custos relativos, além de criar oportunidades para a diferenciação. Esta

diversificação pode ter origem na compra de matéria-prima de alta qualidade, num sistema ágil de atendimento a clientes, entre outros aspectos que são susceptíveis a mudanças, com o objetivo de agregar valor ao produto final.

Segundo Porter (1999), o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças básicas:

- 1- A rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de novos entrantes traz novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. As empresas se diversificam através de aquisições sacudindo o mercado;
- 2 - A seriedade da ameaça, que depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e a reação dos concorrentes;
- 3 - O poder de negociação dos compradores, que podem promover a disputa dos concorrentes;
- 4 - A ameaça de produtos ou serviços substitutos. Do ponto de vista estratégico, exigem maior atenção, sujeitos a tendência/preço-desempenho em relação aos produtos do setor. Os produtos substitutos logo entram em cena e se alguns acontecimentos aumentam a competição no setor provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho;
- 5 - O poder de negociação dos fornecedores, pois eles são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação de preço ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Como mostra a figura 2, a seguir:

Figura 2 - As cinco forças competitivas da Análise do mercado de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

De acordo com Porter (1996), a análise dessas forças deve moldar o desenvolvimento da estratégia de negócios, enfatizando o máximo da atenção estratégica e analítica. Nesse sentido, a estratégia mais adequada é aquela que empresta eficácia operacional à empresa, aliando consistência e integralidade no objetivo desta. Assim, não existe um único modelo para a organização interna de uma empresa, mas sim uma combinação entre a estratégia genérica e a eficácia operacional. No enfrentamento das forças competitivas para superar as outras empresas, segundo Porter (1997, p. 49) se faz necessário às abordagens estratégicas genéricas, quais sejam: "1. liderança no curso total; 2. diferenciação; 3. enfoque". O que fundamenta o uso das estratégias genéricas é noção de que a vantagem competitiva decorre de uma estratégia bem sucedida, a partir da escolha de posicionamento de uma empresa frente às forças competitivas.

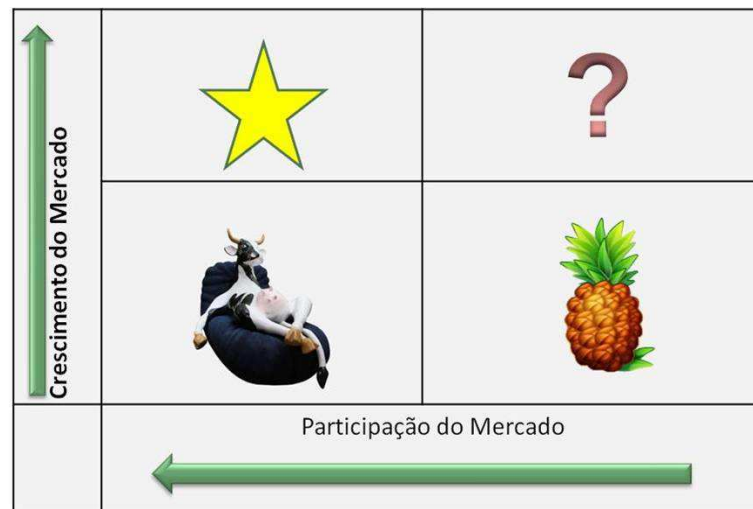
#### **2.2.4 Matriz BCG: Boston Group Consulting:**

A Boston Group Consulting foi criada em 1963, empresa líder em consultoria de administração, cujo desenvolveu e popularizou uma matriz estratégica de crescimento da participação de mercado dos produtos, conhecida popularmente como BCG.

Segundo Certo e Peter (1993), sua principal ideia consiste que a empresa deve ter um quadro equilibrado de negócios, de modo que alguns gerem mais rentabilidade do que usam e possam suportar negócios dos que precisam de caixa para poder se desenvolver e outrora tornarem-se lucrativos.

Em outras palavras, Fischman e Almeida (1991) explicam que esta técnica se baseia no pressuposto de que quanto maior a participação do produto no mercado, menor será o custo em relação à concorrência, dessa forma a sua geração de caixa será maior. Ressaltam que por outro lado quanto maior for o crescimento do produto, mais ele consumirá de caixa, e é com base nesses pressupostos que monta o quadro com quatro tipos de produtos. Como exibido na figura 3, a seguir:

Figura 3 – Matriz BCG



Fonte: Adaptado Stern e Stalk Jr (2002:66)

A matriz BCG possui quatro células, que representam tipos particulares de negócios ou produtos, são eles: Estrelas, Pontos de Interrogação, Vacas Leiteiras e Abacaxis. Para Certo e Peter (1993), cada célula tem um conceito e são identificadas a seguir:

- a) Estrelas: uma estrela é a líder em um mercado em rápido crescimento, podem ser pontos de interrogação que se tornaram estrelas. Com base nisso, Maximiano (2000) classifica produtos estrelas como os que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento, portanto, tem alta lucratividade. Já Chiavenato (2003) mostra que são esses produtos ou negócios que na maioria das vezes apresentam

lucros, mas podem ou não gerar todo o seu próprio caixa, mas são produtos que garantem seu futuro.

b) Pontos de Interrogação: operam em mercados de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa de mercado. Portanto, precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto. Nesse contexto, Fernandes e Berton (2005) explicam que esses são produtos ou negócios que operam em um mercado de altas e de baixas taxas de crescimento, mas com participação relativa, no futuro esses produtos podem apresentar resultados satisfatórios para empresa, uma vez que o mercado está em grande crescimento.

c) Vacas Leiteiras: segundo Maximiano (2000) são os produtos e negócios que tem grande participação em mercados estabilizados, porém com pequenas taxas de crescimento. Complementando, Chiavenato (2003) afirma são produtos com alta participação de mercado, mas com baixo crescimento, produzem grandes volumes de caixa. São esses produtos ou negócios que fornecem fundos para o crescimento da organização.

d) Abacaxis: segundo Fernandes e Berton (2005) são aqueles produtos que têm baixa participação no mercado com um custo alto e que poderá ter baixo um crescimento, sendo recomendado do ponto de vista estratégico o seu descarte, ou seja, são produtos com participação fraca, com baixos lucros e até mesmo perdas para a empresa.

### **3. Metodologia**

Para a realização deste estudo realizou-se quatro visitas técnicas, em meados de Setembro de 2015, e para obtenção dos dados encontrados utilizou-se de observações diretas, arquivos disponibilizados pela empresa, fotografias do ambiente de trabalho e roteiros de entrevista para descobrimento do histórico do estabelecimento. O presente trabalho trata-se de estudo de caso, onde foram aplicadas algumas ferramentas da administração estratégica, sendo elas: Análise de *SWOT*, Análise do mercado de Porter, Matriz *BCG* (*Boston Group Consulting*). Dessa forma, foram abordadas questões quanto às instalações físicas, atendimento, diferencial competitivo, pontos fortes e fracos, as possíveis melhorias, fatores macro que interferem no desempenho organizacional, dentre outros.

Esta pesquisa tem âmbito de natureza aplicada, pois, busca gerar conhecimentos para aplicação prática e voltados à solução de problemas específicos. Considera-se exploratória, porque há pouca informação sobre a utilização de ferramentas estratégicas na região do interior da Paraíba. É descritiva, na medida em que o pesquisador descreveu as variáveis que a

influência, interna e externamente a empresa objeto de estudo, de modo que a abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Sendo, portanto bibliográfica, porque se baseou em material já elaborado. Utilizou-se dos recursos descritos anteriormente para fazer o levantamento dos principais conceitos sobre o empreendimento e das ferramentas estratégicas, de tal modo a alcançar o objetivo desta análise.

#### **4. Resultados e discussões**

##### **4.1 Informações da empresa**

A Empresa Papelaria Aquino, localizada na Rua Alice Japiasú de Queiroz - S/N foi fundada em 24 de Abril de 2007 pelo proprietário Djamilton da Silva Aquino. É uma microempresa que atua no ramo de papelaria, comércio varejista de jornais, revistas e livros. A empresa possui dois sistemas agregados, que oferecem treinamento em informática, pagamentos de fatura pela PagFácil, manutenção de impressoras e computadores, e lanhouse. O “carro chefe” da empresa são os cadernos escolares. Seus principais clientes são estudantes de todos os níveis de ensino. A estrutura organizacional se divide no gerenciamento feito pelo dono e por sua irmã, distribuindo funções para os 7 (sete) funcionários. A foto a seguir (figura 04), mostra o ambiente de trabalho:

Figura 04 – Ambiente de trabalho



Fonte: Foto retirada no ambiente de trabalho da papelaria Aquino

##### **4.2 Análises estratégicas**

No presente trabalho objetivou-se ressaltar a *criatividade*, *objetivo* e *inovação* da Papelaria Aquino no mercado consumidor, sendo de grande valia para as observações dos resultados obtidos.



- a) *Criatividade*: Desenvolveu uma FanPage da papelaria, para mostrar os produtos novos e para divulgar para seus clientes as datas das promoções.
- b) *Objetivo*: Buscar ferramentas para o melhoramento contínuo da organização, realizar promoções para queima de estoque, visando manter apenas o estoque de segurança, melhorar o fluxo de clientes no estabelecimento, fazendo alterações no layout. Em suma, oferecer aos clientes produtos que estão em alta, em cada época do ano. Prezando a satisfação do cliente.
- c) *Inovação*: Destaca-se por apresentar uma diversidade de produtos. E sempre esta buscando trazer para a papelaria outros tipos de serviços como Lan House, Pag Fácil e serviços de manutenção de impressoras e computadores.

Constatou-se que a criatividade e a inovação tem um enfoque definido, os mesmos proporcionam a organização se destacar frente aos concorrentes, oferecendo um serviço padronizado.

O objetivo da empresa é ter maior número de vendas, assim obtendo um maior fluxo de clientes o ano inteiro no estabelecimento, e comercializar em maiores quantidades os seus produtos nas cidades vizinhas (Monteiro, Serra Branca, São João do Cariri, Prata, dentre outras). Sendo necessário reconhecer as expectativas acerca do mercado, visando à melhoria contínua na qualidade dos produtos e serviços.

Observa-se que o proprietário precisa realizar periodicamente uma pesquisa de mercado, para obter a demanda e assim fazer a compra necessária. Sugeriu-se que a empresa esteja disposta a atender as necessidades da sociedade, relacionar o estilo gerencial, oferecer cursos profissionalizantes aos funcionários para que possa melhorar o atendimento e o desempenho de sua função dentro da empresa, inserir novas tecnologias, fazer alterações no layout, mudando balcões e prateleiras, para melhorar o fluxo dos clientes, e aumentar a divulgação do nome da empresa por meio de anúncios e cartazes, otimizando o marketing.

Considerando-se que a empresa implante a sugestão, convém ressaltar que dentre várias opções, seja com relação à qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços, por exemplo, podem trazer resultados positivos, assim refletindo na situação econômica da empresa.

A principal tarefa a ser buscada pelo proprietário é, antes de tudo, preparar a organização para enfrentar o mercado consumidor. Conhecimentos técnicos e criatividade são os requisitos para que esse objetivo seja atingindo no prazo.

O próximo passo é a análise dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). A partir destas observações foi possível a elaboração da análise de *SWOT*. Como mostra a tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Análise das variáveis ambientais – SWOT

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade de produtos.</li> <li>• Localização.</li> <li>• Atende a todas as classes sociais.</li> <li>• Satisfação dos clientes.</li> <li>• Fácil acesso à seus fornecedores.</li> <li>• Quadro de funcionários.</li> <li>• Ambiente familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Feedback.</li> <li>• Estoque.</li> <li>• Posicionamento das prateleiras e balcões no layout.</li> <li>• Produtos a preços elevados.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande fluxo de clientes em épocas sazonais.</li> <li>• Promoções para queima de estoque, em épocas de baixo fluxo de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos concorrentes.</li> <li>• Disputa de preços com competidores.</li> <li>• Quantidade elevada de produtos estocados.</li> </ul>

Fontes: Autoria própria

A partir da análise feita, pode-se observar na (tabela 2), que a empresa possui inúmeros pontos fortes, assim como a variável fraqueza também contém inúmeras características, desta forma, sugerimos as seguintes estratégias e ações para a variável Fraqueza:

Tabela 2: Novas estratégias para a variável fraqueza

<b>Estratégias</b>	<b>Ações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Espaço físico.</li> <li>• Feedback.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar divulgar o nome da empresa, por meio de anúncios na Fanpage e em carros de som.</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Estoque.</li><li>• Produtos a preços elevados.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar questionários breves para os clientes a respeito da qualidade dos produtos e dos serviços.</li><li>• Buscar melhorar o ambiente fazendo alterações no Layout, para suprir com a demanda.</li><li>• Realizar queima de estoque periodicamente, evitando capital imobilizado.</li><li>• Fazer pesquisa de mercado para trabalhar com preços competitivos.</li></ul> |
|--|--|

Fonte: Autoria própria

Referente à análise do mercado de Porter, a Papelaria Aquino, não consegue obter um poder de barganha frente aos concorrentes, pois possui um alto capital imobilizado, o que dificulta que a empresa trabalhe com preços competitivos, produtos inovadores e investimentos no que se diz respeito ao Marketing. Não satisfazendo o enfoque dos requisitos das estratégias genéricas da Análise do Mercado de Porter, que é estabelecer um preço mais baixo para produtos ou serviços.

Estratégias de diferenciação por suporte: Em relação a esta análise a empresa apresenta uma taxa de satisfação, pois a entrega dos produtos acontece de forma rápida, fazendo com que o serviço tenha qualidade.

Estratégias de diferenciação pela qualidade: Obsevou-se neste aspecto de qualidade, que a empresa apresenta um bom serviço de atendimento aos clientes, o que levou a conquista da confiabilidade frente aos consumidores, desse modo, é de grande valia destacar que o sistema produtivo é bom, no entanto precisa de melhorias, no tocante a gestão de estoques.

Estratégias de Segmentação: Na empresa há uma grande variedade de produtos de mesmo segmento, estes podem ser diferenciados em qualidade, preços, confiabilidade, entre outros. Isso faz com que o cliente tenha um suporte maior ao escolher os produtos dependendo de suas condições preferenciais de preços.

Estratégias de Nicho: Há na empresa certa variedade de segmentos, de modo que a mesma oferece ao consumidor opções variadas.

Com as informações obtidas, a atratividade do setor onde a Papelaria Aquino está inserida pode ser considerada boa. De acordo com estudos realizados através de pesquisas feitas com clientes, e de perguntas feitas ao proprietário do estabelecimento, temos, de acordo com a Matriz BCG, os elementos exibidos na tabela 3, a seguir:

Tabela 3: Matriz BCG da empresa.

<b>rescimento</b>	<b>Estrela:</b> Canetas e lápis em geral.	<b>Interrogação:</b> Pendrives, estabilizadores, cartões de memória.
	<b>Vaca caixeira:</b> Cadernos em geral.	<b>Abacaxi:</b> Isopor (5mm, 10mm, 15mm e 20mm) e laço fácil.
<b>Participação de mercado</b>		

Fonte:

Autoria própria

**Estrela** – Canetas e lápis em geral, pois são produtos que têm crescimento elevado de vendas, embora contribuam minimamente para o retorno do capital financeiro.

**Vaca Caixeira** – Nesta classe estão os produtos mais procurados. Ex: Cadernos de diversos tamanhos e cadernos de desenho. Conseqüentemente são os que têm maior participação no lucro da empresa, pois atuam no mercado com taxas de crescimento pequeno, mas que possuem uma boa participação nesse mercado, isso se dá, devido à necessidade do público alvo, que são estudantes de diversos níveis de formação.

**Interrogação** – Pendrives, estabilizadores e cartão de memória. Pois são os produtos da empresa que operam num mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa. Esses produtos podem apresentar no futuro resultados satisfatórios para a organização, uma vez que o mercado está em crescimento.

**Abacaxi** – Isopor (5mm, 10mm, 15mm e 20mm) e laço fácil, que são produtos com participação fraca no mercado tendo baixo crescimento nas vendas. Sendo eles produtos em fase de declínio, que geram baixos lucros ou até mesmo, perdas para a empresa.

## 5. Considerações finais

Utilizando os conhecimentos sobre as análises estratégicas e o emprego das mesmas, observou-se que nas análises feitas na Papelaria Aquino há vários pontos a serem otimizados, para que a organização obtenha a satisfação de seus clientes.

Com a Análise de SWOT foi constatado que é de suma importância entender e combinar as peculiaridades da organização às aplicações de modelos estratégicos. A ferramenta se divide em quatro níveis de foco: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Sendo assim, destaca-se que, ao aplicar a ferramenta e observar seus resultados, foi possível constatar como a empresa está de acordo com os quatro critérios de análise. A localização, que é central e de fácil acesso, e a variedade de produtos, proporcionando assim um poder de compra maior por parte dos consumidores, foram vistas como os principais pontos a serem conservados pela empresa. No que tange às fraquezas, o estoque, que é impressado e de difícil acesso e reposição, o marketing, o feedback (retroalimentação), produtos a preços elevados e o layout, o qual é desorganizado e com uma certa confusão no posicionamento de balcões e prateleiras, foram vistos como pontos fracos, se tornando fatores a serem revistos pelo administrador.

Referente à análise do mercado de Porter, a papelaria Aquino, não consegue obter um poder de barganha frente aos concorrentes, pois possui um alto capital imobilizado, o que dificulta que a empresa trabalhe com preços competitivos, produtos inovadores e investimentos no que se diz respeito ao Marketing.

Ao analisar a aplicação da ferramenta Matriz BCG foi possível visualizar a disposição dos produtos em relação aos clientes. A vaca caixeira, que é a classe de produtos mais procurados e que tem taxa de crescimento moderado, são os cadernos em geral. Pendrives, estabilizadores e cartões de memória são vistos como a interrogação da organização, pois operam num mercado de alta taxa de crescimento, porém, de baixa participação. Vale destacar também o Isopor (de diversas espessuras) e o laço fácil, que são produtos de pouca venda, logo, de baixa participação no mercado, se tornando oneroso á empresa, se colocando assim na classe abacaxi.

Com tais análises em mãos, observou-se que algumas modificações organizacionais precisam ser feitas na empresa. Tendo como necessidades, realizar pesquisas de mercados e reavaliar seus fornecedores para trabalhar com preços mais competitivos, elaborar questionários aos clientes em busca de obter opiniões sobre produtos e serviços, e também alterar o arranjo físico, melhorando assim o fluxo de clientes e colaboradores no interior da empresa. No

tocante ao marketing, divulgar a marca da empresa via anúncios e carros de som é uma medida importante a ser tomada tornando a empresa mais vista.

## **REFERÊNCIAS**

CERTO, Samuel C; PETER J.Paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. RJ: Elsevier, 2004.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Haminton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica**: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WEIHRICH, H. (1982); “**The TOWS matrix: a tool for situational analysis**”. *Journal of long range planning*, v.15, n. 2.

WRIGHT, Peter L., Krool, Mark J., Parnell. John. **Administração estratégica:** Conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.