

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
DE VENDAS**

**LUCIANA DE FARIAS LOLLI OENNING**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA PERFIL  
CALÇADOS E ACESSÓRIOS**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO 2010**

**LUCIANA DE FARIAS LOLLI OENNING**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA PERFIL  
CALÇADOS E ACESSÓRIOS**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Vendas.

Orientador: Prof. (Dr.) Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA, DEZEMBRO 2010**

**Ao meu esposo, Ivo Junior  
Aos meus pais, José e Schirley.  
Ao meu irmão, Gustavo.**

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho só foi possível devido à contribuição de algumas pessoas:

Aos meus pais pela vida, pelo incentivo e pelo apoio.

Ao meu irmão pelos sorrisos e brincadeiras.

Ao meu esposo pelo amor, carinho, compreensão e apoio.

Aos meus colegas por compartilhar conhecimentos e experiências.

Ao professor Dr. Abel Corrêa de Souza pela ajuda, interesse e dedicação com que orientou esta monografia.

Aos professores da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

À equipe Perfil Calçados e Acessórios pelas informações fornecidas e receptividade ao trabalho realizado.

A Deus por estar sempre presente na minha vida, e tornar tudo possível.

**"É melhor tentar e falhar, que preocupar-se  
e ver a vida passar; é melhor tentar, ainda  
que em vão, que sentar-se fazendo nada até  
o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que  
em dias tristes em casa me esconder.  
Prefiro ser feliz, embora louco, que em  
conformidade viver..."**

**Martin Luther King**

## **RESUMO**

O tema de Administração denominado Planejamento Estratégico é bastante amplo e vem sendo discutido por muitos especialistas e autores da área. A discussão cresce pois é cada vez maior a necessidade das organizações em sistematizar aquilo que elas, de uma maneira ou outra, já fazem mentalmente, independente da vontade de seus executivos. Essa necessidade é proveniente de um ambiente agressivo em sua competitividade e em suas constantes mudanças e instabilidade. Daí a importância de desenvolver processos que, possibilitem ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. A pesquisa foi realizada na empresa Perfil Calçados e Acessórios e apresenta uma proposta de Planejamento Estratégico para a mesma.

**Palavras-Chave:** Diagnóstico; estratégia; planejamento.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Cronologia do pensamento administrativo .....	15
Figura 2 – Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos .....	18
Figura 3 – Principais decisões do processo de administrar .....	19
Figura 4 – As funções administrativas e suas características .....	20
Figura 5 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático .....	23
Figura 6 – Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional .....	23
Figura 7 – Elementos da estrutura industrial.....	37
Figura 8 – Três estratégias genéricas .....	39
Figura 9 – Organograma Perfil Calçados e Acessórios.....	43
Figura 10 – Elementos da estrutura industrial da Perfil Calçados e Acessórios.....	62

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Análise do ambiente externo direto .....	51
Tabela 2 – Análise detalhada da concorrência.....	51
Tabela 3 – Análise de vantagens competitivas Perfil X Concorrentes .....	52
Tabela 4 – Análise do ambiente externo indireto .....	52
Tabela 5 – Análise de marketing no ambiente interno .....	53
Tabela 6 – Análise de finanças no ambiente interno.....	54
Tabela 7 – Análise de recursos humanos no ambiente interno.....	55
Tabela 8 – Plano de ações.....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Justificativa.....	10
1.2 Tema de pesquisa .....	11
1.3 Formulação do problema .....	11
1.4 Objetivo geral .....	11
1.5 Objetivos específicos .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Administração .....	13
2.1.1 Evolução .....	13
2.1.2 Conceitos .....	17
2.1.3 Funções da administração.....	19
2.2 Planejamento .....	21
2.2.1 Conceitos .....	21
2.2.2 Níveis do planejamento .....	22
2.3 Planejamento estratégico.....	23
2.3.1 O processo de planejamento estratégico .....	24
2.3.1.1 Diagnóstico estratégico .....	25
2.3.1.1.1 Análise do ambiente externo .....	25
2.3.1.1.2 Análise do ambiente interno .....	26
2.3.1.2 Base estratégica corporativa (BEC).....	27
2.3.1.2.1 Negócio .....	27
2.3.1.2.2 Missão .....	28
2.3.1.2.3 Visão .....	29
2.3.1.2.4 Valores .....	29
2.3.1.3 Objetivos estratégicos .....	30
2.3.1.4 Plano de ações.....	31
2.3.1.5 Controle e avaliação.....	33
2.4 Modelo de Porter .....	35
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>40</b>
3.1 Dados gerais .....	40
3.2 Histórico .....	40
3.3 Estrutura organizacional .....	41
3.3.1 Descrição das atividades .....	41
3.3.2 Organograma .....	43
3.3.3 Estrutura física .....	43
3.3.4 Principais clientes .....	44
3.3.5 Principais fornecedores .....	44

<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Método utilizado .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3 População e amostra .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4 Técnicas de coleta e de tratamento de dados.....</b>	<b>48</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Proposta de plano estratégico.....</b>	<b>50</b>
5.1.1 Diagnóstico estratégico.....	50
5.1.1.1 Análise do ambiente externo.....	51
5.1.1.2 Análise do ambiente interno.....	53
5.1.2 Definição da base estratégica corporativa (BEC).....	55
5.1.2.1 Negócio .....	55
5.1.2.2 Missão .....	56
5.1.2.3 Visão.....	56
5.1.2.4 Valores .....	56
5.1.3 Objetivos estratégicos.....	57
5.1.4 Plano de ações .....	58
5.1.5 Fatores-chave de sucesso.....	60
<b>5.2 Modelo de Porter .....</b>	<b>61</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento é a função inicial da administração. Sem planos os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho.

O planejamento estratégico torna-se de fundamental importância pois direciona os esforços da empresa para um objetivo comum, estabelece a missão, visão, propósitos, estratégias, políticas, metas, projetos, planos de ações, métodos e controle e avaliação do que for decidido, além de proporcionar à organização uma maneira de tornar suas aspirações em realidade. (OLIVEIRA, 1998)

É através de um diagnóstico que a empresa pode definir o rumo a ser tomado, portanto primeiramente se estabelece como a empresa está para depois estabelecer onde se quer chegar. O diagnóstico identifica se a visão, os aspectos internos e os aspectos externos estão favorecendo ou não a adoção de novos objetivos, metas e estratégias. (OLIVEIRA, 1998)

### 1.1 Justificativa

O planejamento estratégico é um conjunto flexível de informações consolidadas, que servem de referência e guia para a ação organizacional. As diversas alterações nos cenários mundiais provocam profundas mudanças nos processos produtivos e gerenciais. O planejamento estratégico é uma ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas dentro do mercado extremamente competitivo, dessa forma, ele pode ser considerado como uma bússola para os membros da organização.

Diante do exposto, a pesquisa buscará caracterizar a empresa, seus clientes e fornecedores; definirá objetivos e estratégias através da análise dos dados coletados; determinará a base estratégica corporativa e, com isso, desenvolverá um plano estratégico e ações para a empresa.

Como acadêmica e futura profissional de administração, venho, através do trabalho proposto, ampliar minhas habilidades em administração geral e planejamento estratégico.

Por não haver uma pesquisa nessa área dentro da empresa Perfil Calçados e Acessórios, ela é imprescindível para objetivar e formalizar estratégias, além de apontar as defasagens e necessidades, segundo a fundamentação teórica e elaborar ações para melhorar todo processo administrativo e operacional.

## **1.2 Tema de pesquisa**

Planejamento estratégico no varejo – uma proposta para Perfil Calçados e Acessórios.

## **1.3 Formulação do problema**

A partir dos fundamentos explicitados até então, buscar-se-á resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: Como estruturar um plano estratégico para a empresa Perfil Calçados e Acessórios, de Orleans – SC que lhe permita otimizar suas forças e aproveitar as oportunidades no ambiente geral?

## **1.4 Objetivo geral**

Formular uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Perfil Calçados e Acessórios.

## **1.5 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, o estudo pretende:

- Identificar os fundamentos de administração, planejamento, planejamento estratégico e modelos de Porter;
- Levantar um breve histórico da empresa;

- Analisar o ambiente externo e interno da empresa;
- Definir a base estratégica corporativa;
- Formular planos de ações de acordo com o diagnóstico elaborado;
- Identificar os fatores-chave de sucesso.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o intuito de contextualização sobre o tema da pesquisa a ser desenvolvido, o capítulo de Fundamentação Teórica abordará, segundo os estudos de vários autores, os assuntos de Administração, seus conceitos, evolução e funções, Planejamento, seus conceitos e níveis, Planejamento Estratégico e seus processos.

### **2.1 Administração**

Ao definir o que significa administração, torna-se necessário expor alguns assuntos que tem relevância para com o tema proposto. Primeiramente será feita uma breve explanação sobre a evolução da administração no contexto histórico, em seguida será exposto o conceito de administração na visão de diversos autores e, por fim, serão apresentadas as principais funções da administração.

#### **2.1.1 Evolução**

A evolução histórica da administração será apresentada neste capítulo através da comparação entre as idéias de Maximiano, Silva e Stoner e Freeman, possibilitando observar de que forma a administração surgiu no mundo e no Brasil.

Segundo Maximiano (2004), durante a maior parte do tempo, a história da administração é a história das cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. Somente nos últimos 200 anos, a partir da Revolução Industrial, a grande empresa industrial passa a ser dominante no cenário das organizações e das idéias administrativas. Nos últimos 50 anos do século XX, a maior parte da atividade econômica é devida ao setor de serviços e não à indústria, criando a necessidade de novos conceitos de administração.

Silva (2005) afirma que a administração é uma atividade encontrada em empreendimentos de qualquer espécie, de todos os povos, de todos os tempos.

Todos os grandes líderes que a história registra foram administradores – administrando países, coordenando explorações, dirigindo guerras, gerindo os esforços de outros homens. Alguns conceitos e práticas modernas de administração podem ser atribuídas a civilizações muito antigas. Muitos governantes usaram seus fiéis servidores para executar seus desejos soberanos, conferindo a esses autoridade. À medida que o poder e a reputação aumentava, alguns deles se tornavam líderes terrenos e espirituais do povo. A cronologia do pensamento administrativo pode ser visualizado a seguir na figura 1.

Ano	Localização e/ou Autores	Eventos
5000 a.C.	Suméria	O controle administrativo.
4000 a.C.	Egito	Planejamento, organização e controle.
2600 a.C.	Egito	Descentralização do poder.
2000 a.C.	Babilônia (Hamurabi)	Estabelecimento do salário mínimo. Conceito de controle e responsabilidade.
1491 a.C.	Israel (Moisés)	Utilização do princípio da organização por autoridade hierárquica. Princípio da exceção.
500 a.C.	China (Sun Tzu)	Planejamento, organização e direção.
400 a.C.	Grécia (Sócrates)	Enunciado da universalidade da administração. Habilidades gerenciais.
1436	Arsenal de Veneza	Fabricação e montagem de galeras de guerra, armas e equipamentos.
1525	Roma (Machiavelli)	Liderança e descrição de táticas políticas. Reconhecimento da necessidade de coesão.
1776	Escócia (Adam Smith)	Aplicação do princípio da especialização. Conceitos de controle e remuneração.
1800	Inglaterra (Mathew Boulton)	Padronização de princípios operativos. Planejamento, incentivos, bonificação, métodos de trabalho, seguro de vida.
1810	Escócia (Robert Owen)	Aplicações de práticas de pessoal. Treinamento dos operários. Plano de casas para os operários.
1832	Inglaterra (Charles Babbage)	Ênfase no método científico. Especialização, divisão de trabalho, estudo dos tempos e movimentos, contabilidade de custos.
1855	EUA (Henry Poor)	Princípios de organização, comunicação e informação aplicados às ferrovias americanas.
1856	EUA (Daniel McCallum)	Uso do organograma para ilustrar a estrutura organizacional e sua aplicação na administração sistemática das ferrovias.
1881	EUA (Joseph Wharton)	Funda o primeiro curso de Administração na Universidade da Pensilvânia.
1886	EUA (Henry Metcalfe; Henry Towne)	A arte e a ciência da administração. Filosofia da administração.
1900	EUA (Frederick W. Taylor)	Administração científica.

**Figura 1 – Cronologia do pensamento administrativo**

Fonte: SILVA, 2005, p.108

Para Stoner e Freeman (1999), as teorias da administração são relativamente recentes, datando da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX. O

uso de novas tecnologias concentrou grandes quantidades de matéria-prima e de trabalhadores dentro das fábricas. Os bens eram produzidos em quantidade e precisavam ser distribuídos. A necessidade de coordenar todos esses elementos fez surgir uma abordagem sistemática da administração.

A teoria da administração científica, segundo Stoner e Freeman, é a abordagem à administração formulada por Frederick W. Taylor e outros entre 1890 e 1930, que buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), três escolas bem estabelecidas do pensamento sobre a administração – a clássica, a comportamental e a quantitativa – contribuíram para a compreensão das organizações pelos administradores e para melhorar a capacidade deles em administrá-las. No estágio atual de evolução, cada abordagem lida de modo inadequado com aspectos importantes da vida organizacional. As novas abordagens – a sistêmica (baseada na teoria geral dos sistemas), a contingencial e o novo movimento das relações humanas – já foram desenvolvidas a ponto de oferecer compreensões valiosas para os administradores.

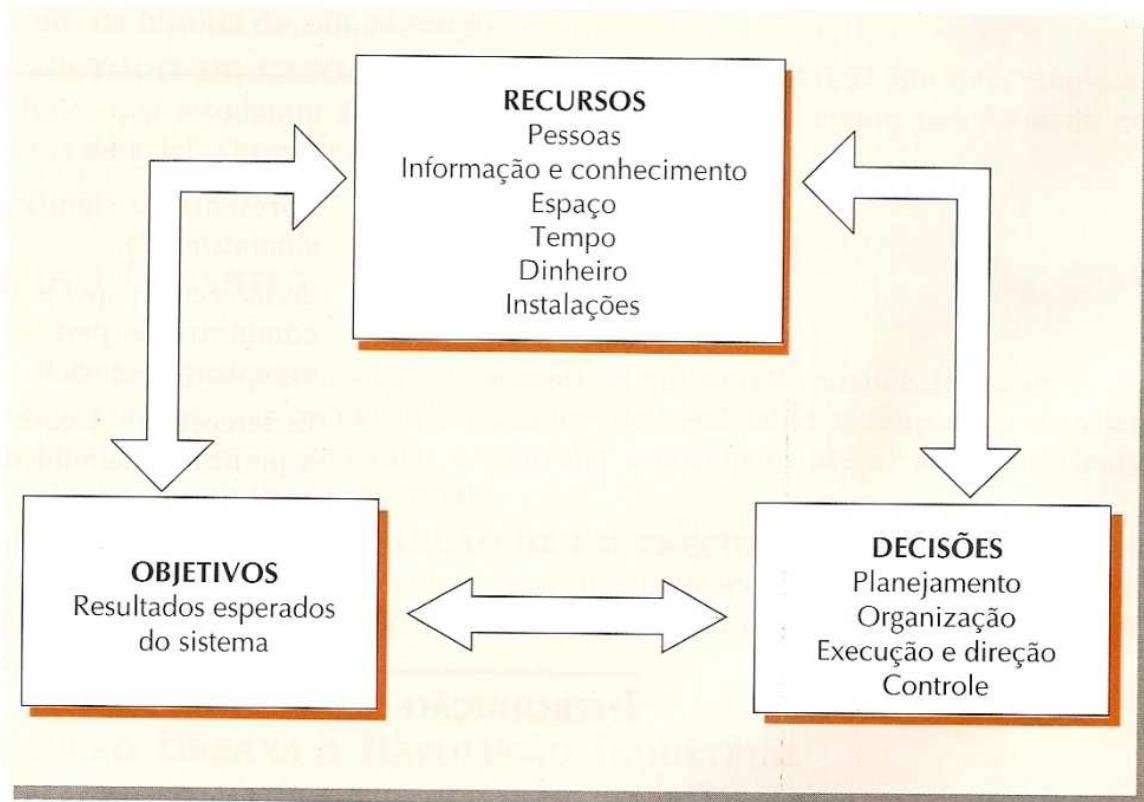
- Escola clássica: teoria desenvolvida em 1916 por Henri Fayol apresenta os princípios de divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, eqüidade, estabilidade do pessoal no cargo, iniciativa e espírito de equipe. Enquanto a administração científica preocupava-se com o aumento da produtividade e do trabalho individualmente, a administração clássica buscava princípios e habilidades para administrar organizações complexas.
- Escola comportamental: surgiu em parte porque a abordagem clássica não proporcionou suficiente eficiência de produção e harmonia no local de trabalho. Com o intuito de lidar de modo mais eficaz com o lado humano das organizações, um grupo composto por estudiosos da administração com formação em sociologia, psicologia e campos afins, usaram seus conhecimentos diversificados para compreender e administrar com mais eficácia as pessoas dentro das organizações.

- Escola quantitativa: surgiu no início da Segunda Guerra Mundial, com equipes de britânicos experientes em pesquisa operacional, para ajudar a Grã-Bretanha a resolver problemas novos e complexos na condução da guerra. A escola quantitativa baseia-se em técnicas matemáticas para a criação de modelos, análise e soluções de problemas da administração.
- Abordagem sistêmica: vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas. Essa abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo. A teoria dos sistemas diz que a atividade de qualquer segmento de uma organização afeta em graus variados a atividade de todos os outros segmentos.
- Abordagem contingencial: concepção de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em situações ou circunstâncias diferentes.

### 2.1.2 Conceitos

Os conceitos de administração serão abordados através dos estudos de Maximiano, Stoner e Freeman e Silva, obtendo dessa forma um entendimento geral do assunto na visão de diferentes autores.

Administração é o processo de tornar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. De acordo com Maximiano (2004), o processo de administrar é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos. Esse processo pode ser melhor entendido através da figura 2.



**Figura 2 – Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos**

Fonte: MAXIMIANO, 2004, p. 26

A administração, segundo Fayol (*apud* MAXIMIANO, 2004, p. 27), “é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos – individual, familiar, grupal, organizacional ou social”.

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. (STONER E FREEMAN, 1999, p. 05).

Para Silva (2005, p. 06), “administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”.

De modo genérico, a administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas.

### 2.1.3 Funções da administração

Baseado em Maximiano, Silva e Stoner e Freeman segue contextualização das funções da administração.

Maximiano (2004, p. 26) afirma que “o processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização execução e controle”. Abaixo figura 3.



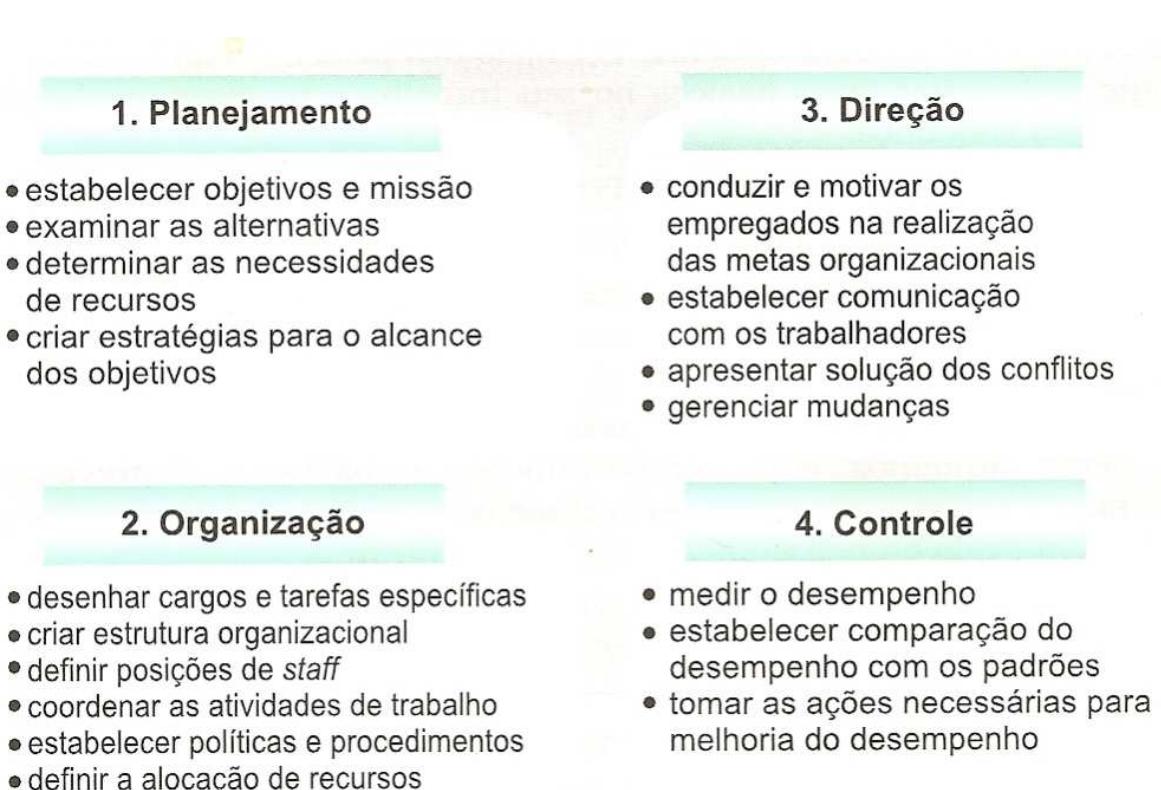
**Figura 3 – Principais decisões do processo de administrar**

Fonte: MAXIMIANO, 2004, p. 27

De acordo com Silva (2005), as funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados pelas organizações. Essas funções são:

- Planejamento: determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro, e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance daqueles objetivos;
- Organização: processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos;
- Direção: influência para que outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão daquelas pessoas;
- Controle: função que se encarrega de comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados com o planejado.

Abaixo Figura 4 com as funções administrativas e suas características.



**Figura 4 – As funções administrativas e suas características**

Fonte: SILVA, 2005, p.10

As organizações são necessárias porque servem à sociedade, permitem realizar objetivos que os indivíduos sozinhos não conseguem alcançar, preservam o conhecimento e proporcionam carreiras. O alcance dos objetivos da organização

dependerá do desempenho dos administradores. Stoner e Freeman (1999) afirmam que o processo de administração inclui as atividades inter-relacionadas de planejar, organizar, liderar e controlar.

Para Stoner e Freeman (1999) *planejar* significa pensar antecipadamente nos objetivos e ações, e basear atos em método, plano ou lógica. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. *Organizar* é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma. *Liderar* significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. *Controlar* significar certificar-se de que os atos dos membros da organização estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Controlar envolve quatro elementos principais: estabelecer padrões de desempenho; medir o desempenho atual; comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas.

## 2.2 Planejamento

Para que a empresa possa ter um direcionamento de suas ações administrativas, bem como planos de contingência em situações inesperadas, faz-se necessário a elaboração de planos e de planejamento. Serão explicitados neste capítulo os conceitos e os principais níveis do planejamento, segundo vários autores.

### 2.2.1 Conceitos

Diversos autores apontam conceitos semelhantes de planejamento. Serão analisadas neste momento as idéias de Oliveira, Stoner e Freeman e Pereira.

Oliveira (2002) explica que o planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio,

pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 136) planejamento é “o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

Para Pereira (2010) a palavra “planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Pode-se dizer que planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

### **2.2.2 Níveis do planejamento**

Através da comparação entre as idéias de Oliveira, Robbins e Stoner e Freeman, observará os principais níveis do planejamento difundidos no ambiente empresarial.

Segundo Oliveira (2002), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

- Planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos de gerência da empresa.
- Planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. O planejamento tático é desenvolvido em níveis gerenciais inferiores.
- Planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Abaixo segue figura 5 e 6 com o intuito de apontar as principais diferenças entre os planejamentos estratégico, tático e operacional.

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

**Figura 5 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático**

Fonte: OLIVEIRA, 2002, p. 49

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

**Figura 6 – Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional**

Fonte: OLIVEIRA, 2002, p. 50

Já para Robbins (2000), o planejamento é dividido em dois níveis principais: *planos estratégicos*, que se aplicam à organização como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-se em termos do ambiente; e *planos operacionais*, que especificam os detalhes de como devem ser alcançados os objetivos organizacionais globais.

Stoner e Freeman (1999) também dividem o planejamento em dois níveis: *planos estratégicos*, que são projetados pelos administradores do topo de nível médio para cumprir os objetivos amplos da organização; e *planos operacionais*, que mostram como os planos estratégicos serão implementados nas atividades do dia-a-dia.

### 2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico pode ser definido, de acordo com os pensamentos de Robbins, Pereira e Maximiano, das seguintes formas:

Para Robbins (2000) o planejamento estratégico compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para

alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades.

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

Na visão de Maximiano (2004), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Lopes (1984) adiciona que o planejamento estratégico nasce de perguntas que surgem na empresa. Tais perguntas questionam o acerto e a validade do caminho que a empresa está percorrendo até o momento e projetam a empresa no futuro. Esse questionamento é considerado pelo autor como uma das principais características do planejamento estratégico.

Almeida (2003) destaca também que as técnicas de planejamento estratégico não indicam milagre, e sim mostram como estruturar ações que sejam dirigidas para o resultado.

### **2.3.1 O processo de planejamento estratégico**

Segundo Amboni (2004), um processo amplamente participativo de planejamento, adequadamente construído e adaptado à cultura de cada organização é um excelente mecanismo para facilitar o diálogo interdisciplinar entre várias unidades e pessoas da organização; produzir e divulgar conhecimento e informações necessária à tomada de decisões; envolver e compreender as pessoas com os planos e objetivos definidos; em todos os níveis; estimular e provocar mudanças; propiciar à organização e a cada um dos seus colaboradores prontidão para a ação.

### 2.3.1.1 Diagnóstico estratégico

Para o desenvolvimento das estratégias e dos planos de ação é fundamental a elaboração do diagnóstico estratégico. O diagnóstico estratégico procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

Considerado por Oliveira (2002) como sendo a primeira fase do processo de planejamento estratégico, corresponde ao momento em que a organização verifica a sua situação em relação aos seus aspectos internos e externos, ou seja, quais as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos que a compõe. É considerado a fotografia da organização e de seu ambiente.

O autor coloca que o diagnóstico estratégico é composto por quatro elementos básicos: ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes e fracos representam a análise interna da empresa e são variáveis controláveis. Já as ameaças e oportunidades fazem parte da análise externa da empresa e são consideradas variáveis incontroláveis.

#### 2.3.1.1.1 Análise do ambiente externo

Stoner (1999) considera que todos os elementos que atuam no ambiente externo têm relevância para as operações de uma empresa. Dentre esses elementos o autor considera aqueles que têm relação direta com a empresa e aqueles que são ligados indiretamente com a mesma. Os de ação direta são chamados de *stakeholders* e são compostos pelos empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, governo e outros grupos de interesse. Em contrapartida, os elementos de ação indireta são considerados como sendo os fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos.

“A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.” (OLIVEIRA, 1998, p. 84)

De acordo com Pereira (2002), na análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. As oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar aumentar sua competitividade. No entanto uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode se tornar uma ameaça à medida que o concorrente a aproveite. As ameaças são os elementos negativos que criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. A ameaça, se conhecida com antecedência, pode até se tornar uma oportunidade para a empresa, caso saiba formular uma boa estratégia para lidar com a ameaça.

### **2.3.1.1.2 Análise do ambiente interno**

Segundo Pereira (2002), na análise interna, a organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos. Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado. É uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. Esta variável é controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação. Os pontos fracos são as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado. Também é uma variável controlável.

“A análise interna têm por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.” (OLIVEIRA, 1998, p. 93)

Maximiano (2000) apresenta que as principais formas de identificar os pontos fortes e fracos são: o estudo das áreas funcionais, o estudo do desempenho e o *benchmarking*. O estudo das áreas funcionais consiste em observar as principais áreas da organização (marketing, produção, finanças e recursos humanos). A avaliação desses pontos geralmente é feita por meio de levantamento de informações com os funcionários, gestores e clientes. Já o estudo de desempenho é

a concentração nos resultados obtidos até o presente momento. Por último, o *benchmarking* é visto pelo autor como a terceira forma de auto-avaliação da empresa e consiste na comparação do desempenho da empresa com o de outra.

Wight (2007) analisa que os pontos fortes e fracos da empresa constituem seus recursos e incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimento e habilidade dos funcionários), recursos organizacionais (processos da empresa, incluindo suas estratégias, estrutura e cultura, além do funcionamento dos diversos setores da empresa) e físicos (instalações, equipamentos e localização). Contextualizando, o autor salienta que os três tipos de recursos ligados oferecem a empresa sua vantagem competitiva perante seus concorrentes.

### **2.3.1.2 Base estratégica corporativa (BEC)**

A elaboração da Base Estratégica Corporativa (BEC) envolve a definição do negócio, missão, visão e valores da organização. É importante para o desenvolvimento do plano de ações pois esclarece quais são os reais motivos da existência da empresa e quais são os seus ideais a serem preservados, além de orientar as tomadas de decisão.

#### **2.3.1.2.1 Negócio**

O negócio representa o “carro-chefe” de uma empresa – o que ela faz de melhor. O negócio bem definido ajuda a empresa a trabalhar de forma focada, para a mesma direcionar os recursos. A definição do negócio incide na fixação do principal produto e benefício oferecido ao cliente.

De acordo com Tavares (apud AMBONI, 2004, p. 17):

“O negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços.”

### **2.3.1.2.2 Missão**

Para Amboni (2004), a missão é a expressão da razão da existência da organização, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais.

Para Certo (1993), missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional.

Importância da missão segundo Certo (1993):

- Concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- Assegurar que a empresa não persiga propósitos conflitantes;
- Base para alocar recursos organizacionais;
- Estabelecer áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da empresa;
- Atuar como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Já para Maximiano (2000) identificar a missão é entender qual a necessidade do mercado que a organização atende, e mais do que isso, criar valor para todos os colaboradores da empresa.

Wright (2007), por sua vez, aponta que embora os propósitos da organização possam mudar ao longo do tempo, é de fundamental importância que os colaboradores compreendam o motivo de existência da empresa. O autor coloca que uma empresa com senso de sua própria identidade possui muito mais chances de obter sucesso do que outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir.

Alguns cuidados, colocado por Oliveira (2002) no estabelecimento da missão devem ser tomados. Primeiramente a missão não pode simplesmente explicitar o que a empresa está fazendo, pois assim não atingiria sua finalidade básica que é provocar decisões de mudança. Não se deve também relacionar a missão diretamente com os produtos oferecidos, pois este fato reduz a amplitude da missão. Além disso, não escrever nem definições curtas demais, que prejudiquem a clareza do entendimento, nem longas demais, que prejudiquem a assimilação.

Finalizando, é importante não estabelecer uma frase definitiva, pois a missão não está isenta de modificações, muito pelo contrário, o objetivo é que se possa redefinir a missão quantas vezes forem necessárias para acompanhar as mudanças do ambiente.

### **2.3.1.2.3 Visão**

A visão da organização representa onde ela quer estar futuramente e serve para motivar seu pessoal ao passo de alcançar o futuro desejado. A definição da visão é primordial para o crescimento da organização, pois é nela que estão representados os sonhos da empresa. É através dela que os dirigentes formalizam os anseios de toda a organização.

Para Oliveira (2002) a visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Segundo Pereira (2002), a visão funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos. A visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização.

### **2.3.1.2.4 Valores**

Os valores orientam o comportamento coletivo de todos os integrantes da empresa. Assim, esses valores adquirem um papel fundamental no processo decisório da empresa e são necessários para que se fundamente todos os planos e ações da empresa sobre eles.

Os valores, segundo Amboni (2004), evidenciam o que os dirigentes de uma empresa defendem como parâmetros orientadores para a tomada de decisão, bem como para assegurar o alinhamento da base estratégica corporativa (negócio, missão, visão e objetivos estratégicos) em relação aos planos estratégicos funcionais em níveis de subsistemas.

De acordo com Pereira (2002), os valores são aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado.

### **2.3.1.3 Objetivos estratégicos**

Oliveira (1998) afirma que os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. O termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final. Os objetivos estratégicos são mutáveis, circunstanciais, eles devem ser ajustados e priorizados.

O mesmo autor afirma que o planejamento estratégico é um instrumento para a empresa atingir seus objetivos. Logo, para que o planejamento seja eficiente, eficaz e efetivo os objetivos devem ser adequados, aceitos, consistentes e conhecidos por todos que fazem parte da organização.

Para Serra, Torres e Torres (2004) os objetivos estratégicos visam a reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertam a visão e a missão em desempenho específicos alvo, fixam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados.

Oliveira (1998) afirma que é importante diferenciar objetivos de metas. Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização, que se pretende atingir através de esforço extra. Todavia, metas representam as etapas que serão realizadas para alcançar o objetivo, é a quantificação do objetivo.

Maximiano (2000) expõe que ao definir os objetivos e metas a organização deve declarar quais resultados deseja alcançar e quando isso acontecerá.

Segundo Oliveira (1998) a importância dos objetivos estratégicos são:

- Fornecer um sentimento adequado, à cada pessoa, de seu papel na empresa;
- Dar consistência à tomada de decisão;
- Estimular o empenho e a realização em resultados esperados;
- Fornecer a base para ações de correção e controle.

Oliveira (1998) também destaca que dois elementos são essenciais no estabelecimento de qualquer objetivo: o elemento psicológico (que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de pessoas) e um conjunto de instrumentos compostos por recursos (financeiros, humanos, materiais, entre outros).

Uma ultima observação feita por Oliveira (1998) a respeito do estabelecimento dos objetivos é que eles precisam ser divulgados para toda a organização. Muitas empresas possuem objetivos sem uma formulação oficial e pública. Dessa maneira, não atingem quesitos fundamentais para o sucesso e eficiência de alcance dos objetivos estabelecidos.

Os objetivos estratégicos em suma significam a mensuração, em termos quantitativos e qualitativos, de toda a base estratégica corporativa, são eles que irão dar vida ao negócio, missão, visão e valores da organização.

Quando são bem definidos, os objetivos permitem que a empresa seja mais eficiente em relação as suas ações e a maximização de seus recursos, pois sabe exatamente aonde quer chegar. Além disso, quando se sabe quais são as metas a serem atingidas, fica mais fácil controlar e avaliar o desempenho de toda a organização.

#### **2.3.1.4 Plano de ações**

O processo de implementação e execução da estratégia, de acordo com Serra, Torres e Torres (2004), é orientado para a ação e envolve a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e capacidades, orçamentação, motivação, construção de cultura e liderança. Há uma gama tão grande quanto variada de tarefas a cumprir, como a construção de uma organização capaz de alcançar os objetivos estratégicos, a alocação de recursos, o estabelecimento de políticas e de uma cultura que suportem a estratégia, a motivação de pessoas para

que persigam metas, a premiação por resultados obtidos, a disponibilidade e a funcionalidade dos sistemas de informação, de comunicação, o aprimoramento dos sistemas e recursos operacionais, a instituição das melhores práticas e os programas de melhoramento contínuo. Além de tudo, é preciso que a alta administração da empresa empenhe-se profundamente, exercendo a liderança necessária para levar a cabo todo esse processo.

Para Oliveira (2002), após o estabelecimento dos objetivos, estratégias e políticas empresariais, a próxima etapa corresponde à criação do plano de ações e projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

Segundo o autor, plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado.

Um projeto se define, por Oliveira (2002) como um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, com um coordenador responsável, com um resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

De acordo com Oliveira (2002) o estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com o objetivo de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico.

O mesmo autor apresenta que qualquer projeto deve conter duas grandes fases: a caracterização e execução. Na fase de caracterização os aspectos a serem analisados são:

- Identificação do problema alvo.
- Análise do ambiente do projeto.
- Definição dos objetivos a serem alcançados.
- Definição dos critérios de avaliação do projeto.
- Elaboração dos estudos de viabilidade necessários.
- Negociação dos recursos necessários.
- Identificação da equipe de trabalho.
- Programação e alocação dos recursos.
- Elaboração do manual do projeto.

Já na fase de execução os aspectos a serem considerados, segundo Oliveira (2002), são:

- Utilização de recursos disponíveis de acordo com o programado;
- Supervisão da equipe de trabalho;
- Acompanhamento e controle das atividades;
- Avaliação final dos trabalhos executados.

Para o sucesso de um determinado projeto, Oliveira (2002) coloca como principais itens a serem observados: o cumprimento de prazos previstos, enquadramento dos custos estabelecidos, cumprimento da qualidade técnica esperada, cumprimento das exigências de viabilidade, do equilíbrio financeiro e do equilíbrio operacional, além de serem observados o aumento da rentabilidade da organização, bem como o aumento da captação de oportunidades.

Como os projetos representam uma maneira de interligar as estratégias estabelecidas com o orçamento financeiro da empresa, algumas medidas de avaliação devem ser adotadas pelos executivos. As técnicas mais utilizadas para essa avaliação são: o período de recuperação do capital, a taxa de retorno do investimento e o índice de lucratividade. (OLIVEIRA, 2002)

Oliveira (2002) finaliza afirmando que a administração dos projetos e dos planos de ação subseqüentes corresponde a um aspecto de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico em qualquer empresa.

### **2.3.1.5 Controle e avaliação**

Tanto a base estratégica corporativa (BEC) quanto o plano de ações precisam ser controlados, monitorados e avaliados, uma vez que a empresa está inserida em um ambiente em constantes mudanças. Para isso, propõe-se a empresa uma constante comparação entre as situações alcançadas e as previstas, assegurando o desempenho e o alcance dos objetivos estabelecidos.

“Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com os padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em função do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.” (OLIVEIRA, 1998, p. 237)

A finalidade de controlar e avaliar segundo Oliveira (1998):

- Identificar problemas, falhas e erros;
- Fazer com que os resultados obtidos estejam o mais próximo possível dos resultados esperados;
- Proporcionar informações gerenciais periódicas;
- Garantir o aumento ou a manutenção de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- Informar se os planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido;
- Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor forma possível.

Para Oliveira (1998), os aspectos a seguir devem ser considerados para que haja o controle e avaliação das informações:

- Os tipos de informações;
- A freqüência das informações;
- A qualidade das informações; e
- As fontes das informações.

O autor citado acima demonstra que o controle e a avaliação podem ser exercidos em três estágios ou momentos:

- Controle prévio: as atividades são controladas e avaliadas antes que ocorram. Procura-se, assim evitar que ocorram variação no plano e minimiza o surgimento de problemas.
- Controle em tempo real: o controle e a avaliação são efetuadas no mesmo tempo da ocorrência de um fato. Pretende-se corrigir o desempenho durante a sua execução.
- Pós-controle: o controle e a avaliação são efetuadas após a ocorrência do fato. Avalia-se desvios ocorridos, determina as causas dos mesmos e corrige o desempenho programado.

O mesmo autor afirma que o controle e avaliação pode ser definido em três níveis: estratégico, decorre do planejamento estratégico, envolve as relações da empresa com o ambiente; tático, avalia os resultados de cada área dos sistemas administrativos; operacional, o controle é realizado a nível de execução das tarefas.

De acordo com Amboni (2004), o processo de monitoração demonstra que a comunidade de conhecimento e compreensão está no centro da organização.

Sem uma visão comum, os colaboradores não serão capazes de entender o seu lugar na estrutura global e de alocação do trabalho. Também, terão pouca consciência daquilo que é aceitável em termos de desempenho, resultados e padrões, e não serão capazes de efetuar entre si os ajustes adequados para que haja controle.

Por sua vez, para Wright (2007) a função de controle é modificar as estratégias da empresa de modo a melhorar sua habilidade quando os objetivos não estão sendo atingidos. No controle estratégico utilizam-se mensurações qualitativas e quantitativas, avaliam-se tanto operações internas quanto externas e o processo é realizado de maneira contínua.

Oliveira (1998) salienta que um dos aspectos mais importantes que o executivo deve estar atento refere-se às prováveis resistências ao processo de controle. Os controles podem gerar cooperação quando são bem entendidos e aceitos, porém, podem gerar resistências e conflitos quando desnecessários ou difíceis de serem aplicados. Essa resistência tem como base o fato do planejamento estratégico considerar a empresa como um todo, criando situações em que falhas em uma determinada área afetem as demais áreas da empresa.

Os aspectos mais comuns que geram resistências do pessoal à execução do controle, segundo Oliveira (1998), são: a falta de conhecimento sobre o sistema de controle, os padrões de controle inadequados, as avaliações incorretas e as ações corretivas com críticas pessoais.

## 2.4 Modelo de Porter

A busca contínua por desempenho, eficiência e redução de custos tem levado os executivos a preocuparem-se apenas com a eficácia operacional, esquecendo da estratégia.

Segundo Porter (1996), a eficácia operacional significa realizar atividades semelhantes de forma melhor que os concorrentes. Ela diz respeito ao número de práticas que permitam que uma empresa utilize melhor suas entradas ou desenvolvam produtos melhor, mais rapidamente, ou seja, está voltada para o processo. Já, o posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes

daquelas dos concorrentes ou realizar atividades semelhantes de maneira diferente, em outras palavras, significa criar uma posição única e de valor.

Porter (1996) completa que a busca pela eficácia operacional atrai muitos líderes porque é concreta e de ação imediata. Entretanto, a concorrência baseada apenas em eficácia operacional é destrutiva, levando a guerras que só podem ser interrompidas pela limitação da concorrência. À medida que os concorrentes imitam as melhorias uns dos outros, as estratégias convergem e a concorrência torna-se igual.

A competição estratégica, de acordo com Porter (1996), pode ser considerada como o processo de perceber novas posições que tiram os consumidores das posições estabelecidas ou atraem novos consumidores para o mercado.

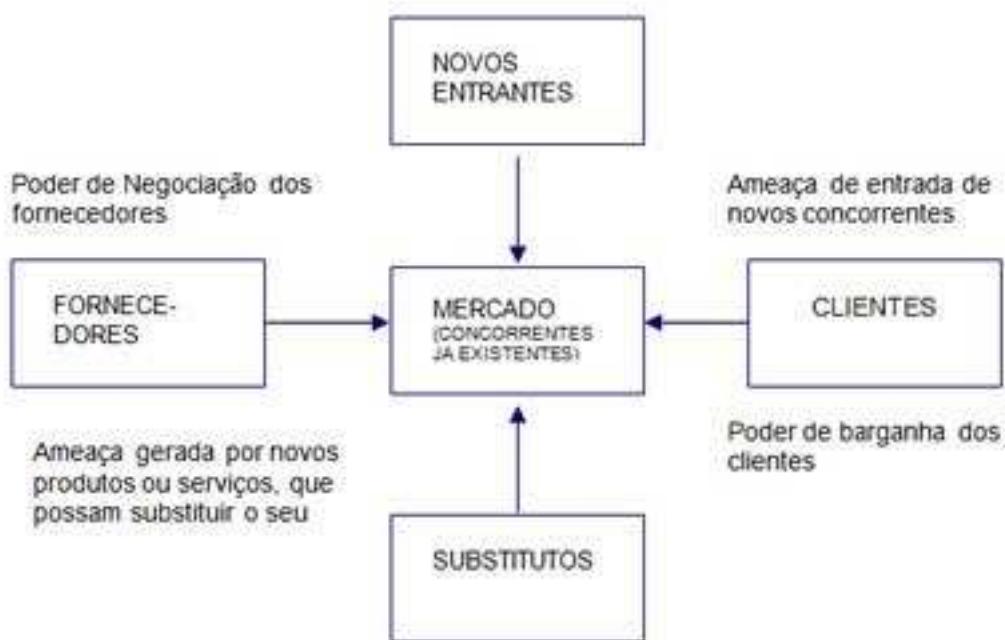
Porter (1996) afirma que para se obter uma posição estratégica sustentável, é necessário que haja compensações com outras posições. As compensações surgem dos limites sobre coordenação interna e controle. Ao escolher claramente competir de uma maneira e não de outra, a administração estabelece prioridades organizacionais definidas. As empresas que tentam ser todas as coisas para todos os clientes, correm o risco de criar confusão à medida que os funcionários tentam tomar decisões operacionais. As compensações são generalizadas na concorrência e essenciais à estratégia. Elas criam a necessidade de escolha e deliberadamente limitam o que uma empresa oferece.

Porter (1996) conclui que o desafio de desenvolver ou restabelecer uma estratégia definida é muitas vezes primariamente organizacional e depende da liderança. É essencial ter líderes decididos e dispostos a fazer escolhas.

Na visão de Porter (1989), em qualquer empresa, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Para Porter (1989), as cinco forças determinam a rentabilidade da empresa porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas

e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes. O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, como pode ser melhor visualizado na figura 7.



**Figura 7 – Elementos da estrutura industrial**

Fonte: PORTER, 1989, p. 5

Porter (1989) afirma que embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa possa possuir: baixo custo ou diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forçar melhor do que seus rivais.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média, segundo Porter (1989): liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

Para Porter (1989), a liderança no custo é a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em seu segmento. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos, podendo até mesmo operar em segmentos correlatos – a amplitude da empresa é importante para a sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da empresa. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas entre outros fatores.

De acordo com Porter (1989), se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total. Então ela será um competidor acima da média em seu segmento, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Entretanto, um líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado compatível ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

Na estratégia genérica de diferenciação, segundo Porter (1989), uma empresa procura ser única em seu setor, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores num setor consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade pelo preço-prêmio. Os meios para a diferenciação são peculiares a cada setor. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de *marketing* entre outros fatores.

Para Porter (1989), uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em seu setor, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que fica sujeita por ser única. Um diferenciador deve procurar formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação. Um diferenciador não pode ignorar sua posição de custo, porque seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Um diferenciador visa a uma paridade ou proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

A estratégia genérica de enfoque é bem diferente das demais, na visão de Porter (1989), porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de um setor. O enfocador seleciona um segmento ou grupo de segmentos no setor e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral.

Segundo Porter (1989) a estratégia de enfoque tem duas variantes. No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.

Na visão de Porter (1989), um enfocador aproveita a subotimização em qualquer direção por concorrentes com alvos amplos. Os concorrentes podem estar tendo um desempenho inferior na satisfação das necessidades de um segmento particular, o que abre a possibilidade para o enfoque na diferenciação. Concorrentes com alvos amplos também podem estar tendo um desempenho superior no atendimento das necessidades de um segmento, o que significa que estão arcando com um custo mais alto do que o necessário para atendê-los. Uma oportunidade para o enfoque no custo pode estar presente no simples atendimento das necessidades deste segmento.

Abaixo figura 8 com as três estratégias genéricas.

ESCOPO COMPETITIVO	VANTAGEM COMPETITIVA		
	Alvo Amplo	Custo Mais Baixo	Diferenciação
Alvo Estreito	1. Liderança no Custo Total	2. Diferenciação	
	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação	

**Figura 8 – Três estratégias genéricas**

Fonte: PORTER, 1989, p. 10

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O capítulo Caracterização da Empresa tem como objetivo informar o leitor sobre os dados gerais da empresa em questão. Serão apresentados o histórico da organização e sua estrutura, esta através da descrição das atividades, do organograma, da estrutura física, dos principais clientes e fornecedores.

#### **3.1 Dados gerais**

- Razão Social: J. A. Lolli e Cia Ltda
- Nome Fantasia: Perfil Calçados e Acessórios
- Endereço: Rua Aristiliano Ramos, 240; Centro; Orleans – SC; CEP 88870-000
- Ramo de Atividade: Comércio de Calçados e Acessórios em Geral
- Tempo de Existência: 24 anos

#### **3.2 Histórico**

Em 08 de outubro de 1986, a empresa iniciava, com a razão social J. A. Lolli & Cia Ltda, suas atividades na Rua Aristiliano Ramos, 72 (hoje 240), no centro da cidade de Orleans – SC. Tendo como proprietários o jovem casal José Augustinho Lolli e Schirley de Farias Lolli, a mesma atuava no ramo de comercialização (revenda no varejo) de calçados, confecções, brinquedos e presentes, com o nome fantasia de “Lolli Magazine”.

Com o passar do tempo surgiu a necessidade de mudança, optando-se por trabalhar com um mix menor de produtos. Sendo assim, no ano de 1995, a empresa volta suas atividades apenas para calçados, confecções e acessórios.

Com o intuito de modernizar, atender melhor os clientes e identificar a empresa na região em que atua, em outubro de 1999 os proprietários resolveram mudar seu *layout* e também seu nome fantasia, passando a denominar-se “Perfil”.

Em agosto de 2001 decidiu-se direcionar ainda mais seus trabalhos para o varejo de CALÇADOS (masculino, feminino e infantil) e ACESSÓRIOS (meias, cintos, carteiras, bolsas femininas e bolsas para viagens), seguindo um pensamento de que “quem não se identifica de ofusca”.

Uma nova mudança de *layout* foi realizada na Perfil Calçados e Acessórios em janeiro de 2005, criando uma moderna fachada e vitrines, interna e externa, para a melhor visualização dos produtos pelos clientes.

Entre fevereiro e abril de 2010, foi realizada mais uma modificação estrutural e no *layout* da empresa. Foram desenvolvidos espaços diferenciados e setorizados, mobília *clean* com o intuito de valorizar e destacar os produtos, ambiente climatizado e fachada com mais uma vitrine alternativa. Em 26 de abril de 2010, o novo ambiente moderno foi reinaugurado.

A empresa é familiar, possui uma equipe de trabalho funcional com nove integrantes aptos para o desenvolvimento de suas funções e preocupados em inovar para melhor atender seus clientes.

É uma empresa dinâmica, empreendedora e com uma gestão moderna, qualidades estas que levaram a mesma a tornar-se finalista do Prêmio Talentos Empreendedores, realizado pelo SEBRAE, no ano de 2006 na categoria regional de comércio.

Possui sede própria com 210m<sup>2</sup>, orgulha-se de fazer parte integrante no setor que leva e eleva cada vez mais a capacidade produtiva e representativa na cidade. São 22 anos de momentos bons e momentos difíceis, superados com determinação que nos leva a refletir: “Quando a árvore balança, apenas os bons frutos permanecem nela” (LOLLI, 2010, citação verbal).

### **3.3 Estrutura organizacional**

#### **3.3.1 Descrição das atividades**

A empresa é familiar e sua estrutura organizacional é composta pela sociedade entre o casal, José Augustinho Lolli e Schirley de Farias Lolli, e seus dois

filhos, Luciana de Farias Lolli e Gustavo de Farias Lolli, além de seis colaboradores. Cabendo assim as seguintes funções:

- Sócio-Diretor e Sócia-Diretora;
- Sócia-Gerente;
- Caixa;
- Vendedoras (quatro);
- Estoquista.

A empresa é pequena e todos os componentes são treinados a exercerem multi-funções.

Os Sócios-Diretores são responsáveis pelo acompanhamento, controle e manutenção do foco nos objetivos.

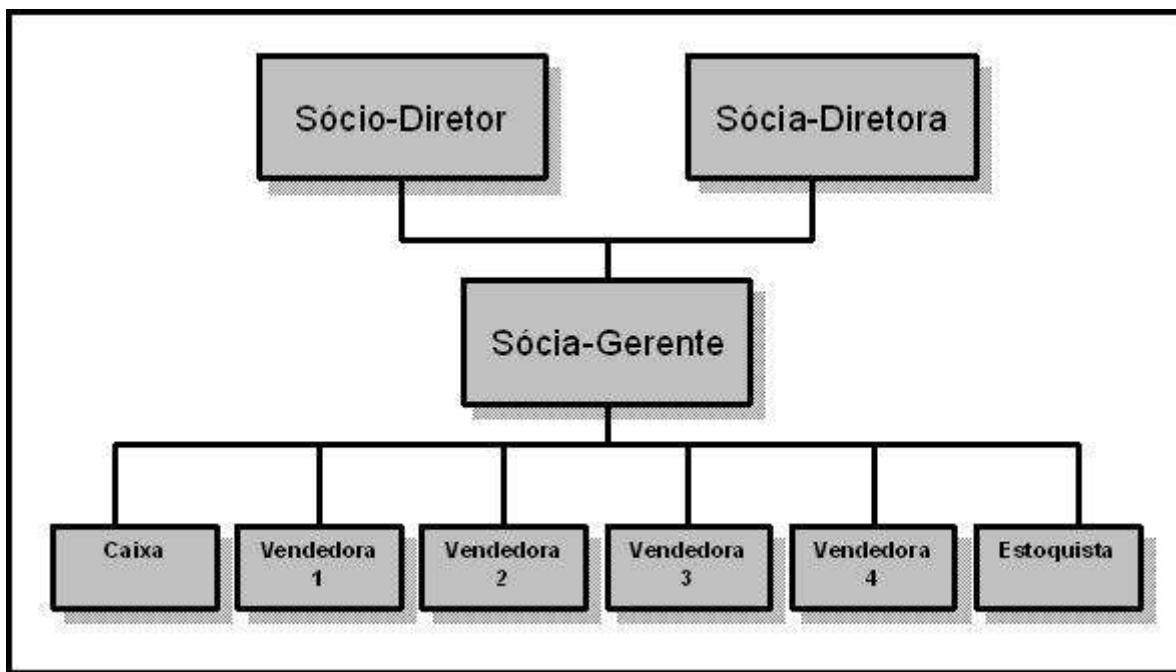
A Sócia-Gerente é responsável pelo financeiro, marketing, gestão de pessoas, compras, como também contribui no atendimento aos clientes, aprovação de cadastros, operações no caixa, entre outras tarefas que necessitam atenção quando há ausência do colaborador.

O Caixa exerce a função de cobrança, além de cadastros e crédito (tarefa geralmente supervisionada pela sócia-gerente).

As vendedoras têm a responsabilidade em atender e servir os clientes da melhor maneira, buscando sempre o cumprimento de suas metas pré-estabelecidas. Também atuam na elaboração das vitrines, manutenção da limpeza do ambiente, organização do estoque, recebimento de mercadorias e opinam na escolha de determinados produtos.

A estoquista é responsável em manter o salão de vendas e o estoque organizado, alocar as mercadorias recebidas no estoque, ajudar na manutenção da limpeza e elaboração de vitrines, além de realizar pequenos serviços de escritório.

### 3.3.2 Organograma



**Figura 9 – Organograma Perfil Calçados e Acessórios**

Fonte: Dados da empresa, 2010.

### 3.3.3 Estrutura física

A empresa está situada no centro da cidade de Orleans – SC, na Rua Aristiliano Ramos, esta que é considerada, há mais de 30 anos, principal ponto varejista da cidade.

Possui 11 metros de frente, 28 metros de profundidade, além de um amplo depósito. As vitrines externas são bem posicionadas e separadas por linhas: feminina, masculina, infantil, tênis e três vitrines alternativas frontais, permitindo ao cliente boa circulação e visualização dos produtos.

A parte interna da loja segue com paredes inteligentes, onde são expostos os produtos por linhas. O ambiente é climatizado e possui assentos cômodos para o cliente poder provar confortavelmente o produto de sua escolha e visualizar nos variados espelhos. Há um espaço exclusivo para as crianças brincarem de desenhar e colorir.

A mesma contém dois caixas, balcão para pacotes, duas bases para lançamento de produtos, escritório, copa e banheiro.

Os processos de conclusão de venda (lançamento do produto, formas de pagamento, trocas, crediário, entre outros) são todos informatizados, proporcionando agilidade e rapidez.

### **3.3.4 Principais clientes**

A empresa Perfil Calçados e Acessórios está voltada ao atendimento de pessoas físicas que necessitam de proteção para os pés, além de conforto e beleza.

A área geográfica atendida é a cidade de Orleans, com seus 21.390 (vinte e um mil, trezentos e noventa) habitantes, segundo o Censo de 2010, divididos nos bairros urbanos e comunidades rurais.

Atende também as regiões vizinhas de Lauro Müller, Guatá, São Ludgero, Bom Jardim da Serra. De acordo com o Censo de 2010, são constituídas, em sua maioria, por pessoas de classe baixa, média e média alta.

Baseado em dados coletados na própria empresa, os principais clientes se dividem da seguinte forma: 70% do sexo feminino e 30% do sexo masculino. A faixa etária dos potenciais clientes fica em torno dos 20 aos 58 anos.

A empresa possui crediário próprio com banco de dados de mais de 4000 (quatro mil) clientes. Segundo valores fornecidos pela própria empresa, somados os clientes do crediário, os que pagam à vista, os que pagam em cheque e os que pagam em cartão, o número de clientes potenciais chega a atingir 8000 (oito mil).

### **3.3.5 Principais fornecedores**

A empresa Perfil Calçados e Acessórios possui uma lista de fornecedores com condições básicas de negociação impostas por eles – quantidade mínima de compra, prazo de entrega, prazo de pagamento, preço.

Como, a grande maioria dos clientes da empresa são do sexo feminino, os principais fornecedores no atual cenário do 2º semestre de 2010 são:

- Dakota Calçados;

- Tanara Brasil;
- Calçados Ramarim;
- Calçados Via Marte;
- Di Cristalli;
- Cravo e Canela;
- Calçados Beira Rio;
- Calçados Bebecê;
- Grendene;
- Azaléia, entre outros.

Para o masculino, no mesmo cenário, os principais fornecedores são:

- Democrata;
- Calçados Nevano;
- West Coast;
- Bull Terrier;
- Skechers;
- Pegada;
- OLK;
- Grendene, entre outros.

Na linha infantil, os principais fornecedores são:

- Klin;
- Grendene;
- Olympikus;
- Batatinha;
- Miss Batatinha;
- Via Vip;
- Ark

Para a linha de tênis, tanto masculino quanto feminino, os principais fornecedores são:

- Nike;
- São Paulo Alpargatas: Mizuno, Rainha;
- Olympikus;
- Ecko e Ecko Red
- Converse – All Star;

- Red Nose;
- Diadora;
- Asics;
- Bout's;
- Kolosh, entre outros.

Como fornecedores de acessórios, os principais são:

- Meias: Lupo;
- Malas, bolsas femininas, bolsas para viagem, mochilas: Chenson Importadora, Santino e Cruzeiro.
- Cintos e carteiras: não possui fornecedor específico, compra de acordo com a oferta no período. Algumas vezes compra no atacado em São Paulo.

## 4 METODOLOGIA

O capítulo da Metodologia tem como objetivo mostrar como foi executada a pesquisa e a forma metodológica adotada. Serão detalhados a caracterização da pesquisa, o método utilizado, a população e amostra e as técnicas de coleta e de tratamento de dados.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

O estudo classifica-se em pesquisa exploratória, descritiva e avaliativa. Segundo Rudio (1982), Marconi e Lakatos (1982) e Gil (1991) a pesquisa é exploratória pelo fato de exigir, a familiarização com a organização em estudo. É descritiva porque procura descrever os fundamentos teóricos e práticos relativos ao tema em pauta sem emitir juízo de valor. É também avaliativa, no momento em que se procura estabelecer uma proposta de planejamento estratégico, visando definir objetivos e estratégias para a empresa trabalhar de forma mais alinhada em busca de competitividade.

Além de exploratória, descritiva e avaliativa, a pesquisa também se caracteriza por ser qualitativa. Para Malhotra (2006), pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa exploratória, não estruturada e com amostras pequenas, para promover critérios e compreensão do cenário do problema.

A pesquisa também se caracteriza pela dimensão do **é** e do **deve ser**. A dimensão do **é** apresenta como característica essencial a precisão e a objetividade. Sendo expressão do conhecimento racional, ela é informativa por excelência; por isso não aceita expressão ambígua. Seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva e não da criatividade subjetiva do aluno. Verifica-se a dimensão do **é** na fase exploratória e descritiva, quando o aluno não procura interferir na realidade para modificá-la. (AMBONI, 1997).

A dimensão subjetiva apresenta como ponto principal a criatividade subjetiva do aluno no momento da formulação do planejamento estratégico para a organização em estudo - dimensão do **deve ser** (AMBONI, 1997).

#### **4.2 Método utilizado**

Em um primeiro momento desenvolveu-se o projeto de pesquisa, levantando os questionamentos e seus objetivos, com base nestes objetivos fora dado seqüência na pesquisa em si.

A parte inicial da pesquisa realizou-se com coleta de dados secundários para a fundamentação teórica, sobre assuntos que aprofundaram o entendimento do assunto em questão por parte da aluna.

Já do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa foi conduzida como uma pesquisa de levantamento de nível exploratório. Foram realizadas visitas à empresa para obtenção de informações através do método de observação e da entrevista em profundidade com a sócia-diretora. O método da observação, segundo Mattar (1992, p. 190) “consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas com o objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas”. Já, a entrevista em profundidade, de acordo com Mattar (1994), é uma técnica de entrevista muito pouco estruturada, conduzida por um moderador, com um único entrevistado, para obter dados sobre determinado assunto focalizado.

#### **4.3 População e amostra**

A população do estudo compreendeu as pessoas-chave da organização, (sócio-diretor, sócia-diretora, sócia-gerente e colaboradoras), os clientes e os fornecedores, tendo como objetivo auxiliar na elaboração da proposta do planejamento estratégico.

#### **4.4 Técnicas de coleta e de tratamento de dados**

Para a coleta de dados e informações sobre a empresa foram utilizadas as técnicas de entrevista em profundidade, análise documental e a observação pela vivência e experiência da aluna junto à organização.

De acordo com Sellitz *et al* (1987), a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem, fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. A análise documental consiste em uma série de operações que visa estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais pode estar relacionada. A observação torna-se relevante a partir do momento em que se considera a vivência e a experiência com a organização pesquisada.

O tratamento dos dados e das informações coletadas ocorre de forma qualitativa, ou seja, a partir dos dados e das informações a aluna terá a oportunidade para elaborar a proposta de planejamento para a organização. Além disso, a aluna terá a condição de poder rever e voltar a analisar as fases preliminares, mesmo tendo chegado a esboçar a última fase da proposta de planejamento estratégico.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise interna da empresa, por meio das observações e entrevista em profundidade, e da análise externa dos clientes e dos concorrentes, com a observação, propõe-se nesse capítulo um plano estratégico para a empresa Perfil Calçados e Acessórios.

Para a elaboração da proposta de plano estratégico foram usadas diversas metodologias, dentre elas estão: Oliveira, Amboni, Maximiano e Pereira.

### 5.1 Proposta de plano estratégico

A proposta de planejamento estratégico para a empresa Perfil Calçados e Acessórios segue o formato proposto pelos autores da fundamentação teórica. Num primeiro momento realizou-se o diagnóstico estratégico, logo após desenvolveu-se a Base Estratégica Corporativa (BEC), definiu-se os objetivos estratégicos e, por último, formulou-se o plano de ações baseado nos objetivos pretendidos.

#### 5.1.1 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico da Perfil Calçados e Acessórios foi elaborado através da análise dos ambientes externo e interno. No ambiente externo foi avaliado as oportunidades e ameaças das dimensões de influência direta, como clientes, concorrentes e fornecedores, e as dimensões de influência indireta, como tecnologia, demografia, economia, base política entre outros. No ambiente interno foi avaliado os setores da empresa como marketing, finanças e recursos humanos, seus pontos fortes e pontos fracos.

### 5.1.1.1 Análise do ambiente externo

#### ▪ AMBIENTE DIRETO

**Tabela 1 – Análise do ambiente externo direto**

Dimensões do Ambiente Direto	Oportunidade	Ameaça
<b>Clientes</b>	Trabalhar mais com o público infantil e juvenil	Insatisfação com o produto / optar pela concorrência
<b>Concorrentes</b>	Ajuda a sair do estado de conformidade	Ser mais eficiente e eficaz nas suas ações
<b>Fornecedores</b>	Formar relação ganha-ganha entre fornecedor e cliente	Fornecedores ambiciosos induzindo à relação ganha-perde / não cumprimento no prazo de emprega da mercadoria

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 2 apresenta a análise da localização, dos pontos fortes e fracos e das estratégias promocionais utilizadas pelos principais concorrentes da Perfil Calçados e Acessórios:

**Tabela 2 – Análise detalhada da concorrência**

Análise da Concorrência			
	Magazine Lara	Nanem Calçados	Murielli Calçados
<b>Localização</b>	Bairro Centro	Bairro Lomba	Bairro Lomba
<b>Público-Alvo</b>	Orleans e região	Orleans e região	Orleans e região
<b>Pontos Fortes</b>	Variedade de produtos; Boa localização; Estrutura ampla; Atuação há 20 anos.	Bons preços; Estrutura ampla.	Bons preços; Boa localização.
<b>Pontos Fracos</b>	Pouca facilidade de pagamento; Pouca divulgação da marca, produtos e promoções; Não há estacionamento.	Atendimento ruim; Pouca variedade de produtos; Localização ruim; Não há estacionamento.	Atendimento ruim; Pouca variedade de produtos; Não há estacionamento.
<b>Estratégias Promocionais</b>	Divulgação em rádio.	Baixos preços; Carro de som em promoções.	Divulgação em carro de som

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 3 apresenta uma análise comparativa das vantagens competitivas entre a empresa Perfil Calçados e Acessórios e seus principais concorrentes:

**Tabela 3 – Análise de vantagens competitivas Perfil X Concorrentes**

Análise de vantagens competitivas					
Vantagens Competitivas	Perfil Calçados	Concorrentes			
		Magazine Lara	Nanem Calçados	Murielli Calçados	
Variedade de produtos	4	5	3	2	
Facilidade de pagamento	5	4	3	3	
Desenvolve estratégias de marketing	4	1	2	1	
Atendimento	5	3	2	2	
Colaboradores treinados	5	2	2	1	
Localização	5	5	4	4	
Estacionamento	0	0	0	0	
Ambiente interno e externo	5	3	4	4	
Respeito com os clientes	5	5	3	4	
Transparência nos negócios	5	5	3	3	
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	
<b>Conceito</b>	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
<b>Pontuação</b>	5	4	3	2	1
					Não tem

Fonte: Elaborado pela autora

#### ■ AMBIENTE INDIRETO

**Tabela 4 – Análise do ambiente externo indireto**

Dimensões do Ambiente Indireto	Oportunidade	Ameaça
<b>Tecnologia</b>	Agilidade nos processos e facilidade na organização e controle	Uso de tecnologia não adequada às necessidades da empresa / obsoléncia em relação à tecnologia
<b>Demografia</b>	Atrair clientes de outras localidades	Aumento da concorrência direta e indireta
<b>Ecologia</b>	Optar por fornecedores que tenham responsabilidade ecológica ou que desenvolvem produtos para consumidores com consciência ecológica	Comprar de fornecedores com pouca ou sem consciência ecológica, viabilizando o risco de multas e danos ao meio ambiente
<b>Economia</b>	Crescimento econômico	Instabilidade econômica
<b>Base política da sociedade</b>	Políticos comprometidos com o crescimento econômico e melhorias sociais	Políticos sem comprometimento com a economia e com a sociedade / uso do poder para autoritarismo / imposição de tributos abusivos
<b>Culturais</b>	Nível alto: facilita a comunicação; Nível baixo: facilidade em persuadir, convencer	Nível alto: dificuldade de convencimento; Nível baixo: dificuldade de comunicação

<b>Instituições financeiras</b>	Empréstimos para melhorar e/ou ampliar os negócios	Risco de endividamento
<b>Sindicatos</b>	Quando lutam pelos direitos de todos	Quando visam apenas o lado do trabalhador

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.1.2 Análise do ambiente interno

- **MARKETING**

**Tabela 5 – Análise de marketing no ambiente interno**

Aspectos Considerados	Ponto Forte	Ponto Fraco
<b>Análise dos produtos</b>	Possui variedade e diversidade de marcas e modelos. Os produtos agradam e atendem a necessidade dos clientes na maioria das vezes	A empresa deixa a desejar no <i>mix</i> de marcas masculinas
<b>Pesquisa de mercado</b>	Desenvolve análise direta com o cliente	Faz pouca pesquisa formal / documentada
<b>Força de venda</b>	Possui equipe de vendas treinada, com pouca rotatividade	Trabalha no limite do quadro de colaboradores
<b>Novos produtos</b>	Investe constantemente na renovação do estoque	Arrisca pouco em produtos com maior desenvolvimento tecnológico e valor agregado
<b>Promoção e propaganda</b>	Efetua promoções regulares com divulgação da empresa e dos produtos nos meios de comunicação local	Investe pouca propaganda nos meios de comunicação como jornal, rádio e televisão
<b>Estrutura física</b>	Amplio espaço interno e depósito / boa apresentação dos produtos separados por setor / ambiente climatizado / layout moderno / espaço exclusivo para crianças	Não possui estacionamento próprio
<b>Políticas mercadológicas</b>	Desenvolve trabalho direto com o cliente, valorizando o comprometimento e a fidelização	Pouco investimento em brindes, pouca sofisticação das bolsas para transportar o produto

Fonte: Elaborado pela autora

## ▪ FINANÇAS

**Tabela 6 – Análise de finanças no ambiente interno**

Aspectos Considerados	Ponto Forte	Ponto Fraco
<b>Análise dos índices financeiros</b>	Possui conhecimento dos índices financeiros	Não utiliza
<b>As funções, decisões e ações financeiras</b>	Age com coerência e cautela	Possui momentos de insegurança
<b>A empresa como um todo</b>	Procura trabalhar com sinergia em cada subsistema	Muitas vezes ocorre discordância nos subsistemas
<b>Os orçamentos</b>	Possui orçamento detalhado	Nem sempre respeita o orçamento
<b>Os controles</b>	Possui relatórios financeiros detalhados e acompanha constantemente	Não respeita o controle financeiro em alguns momentos

Fonte: Elaborado pela autora

Outros aspectos analisados referentes à finanças:

➤ Pontos Fortes

- Possui crédito junto aos fornecedores;
- Pouca inadimplência por parte dos clientes;
- Sistema de cobrança estruturado;
- Venda com lucro;
- Nível de estoque correto;
- Não possui descontos de títulos em *factoring*;
- Pontualidade no pagamento de títulos;
- Fluxo de caixa positivo.

➤ Pontos Fracos

- Trabalha no limite financeiro;
- Custos fixos elevados.

## ▪ RECURSOS HUMANOS

**Tabela 7 – Análise de recursos humanos no ambiente interno**

Aspectos Considerados	Ponto Forte	Ponto Fraco
<b>Sistema de seleção</b>	Entrevista pessoal	Processo de seleção efetuado pelo gestor
<b>Sistema de treinamento</b>	Treinamento constante, parceria de cursos com SEBRAE e CDL	Grande parte do treinamento efetuado pelo próprio gestor

Fonte: Elaborado pela autora

Outros aspectos analisados referentes ao recursos humanos:

### ➤ Pontos Fortes

- Alto comprometimento da administração com os RH;
- Preenchimento detalhado de formulário no sistema de recrutamento;
- Sistema de acompanhamento diário do colaborador;
- Efetua constantes reuniões com *feedback* para avaliações;
- Proporciona o benefício de compra à vista parcelada para o colaborador;
- Trabalha com sistema de metas individuais e por grupo;
- Possui como sistema de remuneração o salário fixo + comissão sobre as vendas + bônus por metas atingidas individualmente e em grupo.

### 5.1.2 Definição da base estratégica corporativa (BEC)

#### 5.1.2.1 Negócio

De acordo com os produtos e serviços oferecidos e os benefícios proporcionados, pode-se definir o negócio da empresa Perfil Calçados e Acessórios como:

*“Oferecer calçados que proporcionem proteção, conforto, segurança e beleza para os pés”*

#### 5.1.2.2 Missão

Para a empresa Perfil Calçados e Acessórios propõe-se como missão:

*“Suprir as necessidades dos clientes, em termos de calçados e acessórios, além de satisfazê-los com o bom atendimento e variedade. Buscar, junto aos fornecedores, diversificação e qualidade. Auxiliar no desenvolvimento da região sul de Santa Catarina oferecendo oportunidade de empregos e aprendizado.”*

#### 5.1.2.3 Visão

Questionando os dirigentes para saber o que a empresa gostaria de ser e onde gostaria de chegar em determinado tempo, define-se a visão como sendo:

*“Ser referência de empresa empreendedora no sul do estado de Santa Catarina até 2020.”*

#### 5.1.2.4 Valores

Considerando os clientes, colaboradores, comunidade, atendimento, ética, rentabilidade, gestão, entre outros, os valores principais da empresa Perfil Calçados e Acessórios são:

- *Excelência no atendimento ao cliente;*

O cliente é a razão de ser da empresa, sendo assim é necessário tratá-lo com atenção, dedicação, proporcionando encantamento, satisfação e diferenciação no atendimento.

- *Respeito e transparéncia nos negócios;*

É propósito da empresa, respeitar e ser transparente nas negociações com os clientes e fornecedores, além de respeitar as normas jurídicas e ambientais.

- *Comprometimento com a qualidade e segurança;*

É compromisso da empresa, oferecer produtos de excelente qualidade e que respeitam as normas de segurança, gerando confiabilidade entre os clientes.

- *Valorização e desenvolvimento dos colaboradores;*

Os colaboradores fazem parte da empresa e ajudam no sucesso da mesma, dessa forma, valorizar, respeitar e dar oportunidades para desenvolver suas potencialidades é princípio da empresa.

- *Lucros e resultados;*

A empresa busca constantemente por lucros e resultados, para assim, poder reinvestir e proporcionar excelência nos serviços.

- *Gestão empreendedora.*

Administrar de forma profissional, buscando inovações, resultados e valorização do ser humano.

### 5.1.3 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos da empresa Perfil Calçados para o período de janeiro à dezembro de 2011 são:

- MARKETING

- Aumento em 20% do número de clientes ativos;
- Aumento da freqüência de compra dos clientes em 25%;
- Solucionar a defasagem de diversidade de marcas na linha masculina;
- Buscar maior diversidade na linha infantil e juvenil;
- Realizar pesquisa de mercado formal / documentada;

- Arriscar em produtos com maior desenvolvimento tecnológico e valor agregado;
  - Ter uma campanha de divulgação eficaz e reconhecida pelo setor.
- FINANÇAS
- Aumentar o faturamento em 40%;
  - Fazer uso da análise de índices financeiros;
  - Buscar alternativas para acabar com os momentos de insegurança na tomada de decisões;
  - Diminuir as discordâncias entre os subsistemas;
  - Respeitar o orçamento;
  - Melhorar o controle;
  - Deixar de trabalhar no limite financeiro;
  - Reduzir os custos fixos.
- RECURSOS HUMANOS
- Profissionalizar o recrutamento e a seleção;
  - Buscar mais parcerias para o treinamento dos profissionais;
  - Solucionar o problema do quadro reduzido de funcionários.

#### **5.1.4 Plano de ações**

**Tabela 8 – Plano de ações**

<b>MARKETING</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Ações</b>	<b>Prazo de Realização</b>
Aumento em 20% do número de clientes ativos	Oferecer vantagens aos clientes da loja ao trazerem amigos que realizam compras na mesma. Tem como objetivo o aumento no número de vendas e principalmente de clientes potenciais.	A partir de janeiro sem prazo para encerrar
	Divulgação constante da empresa, produtos e vantagens em <i>outdoors</i> , rádio e jornais	A partir de janeiro sem prazo para encerrar
Aumento da freqüência de compra dos clientes em 25%	Formulação de um calendário promocional a partir das datas festivas do ano	Desenvolvimento em dezembro de 2010 com vigência para todo o ano de 2011

	Oferecer vantagens, por um curto período de tempo, na compra de produtos lançamentos. Tal promoção divulga os produtos recém-chegados e oferece giro rápido do estoque, antes que se tornem comuns e cansativos.	Março e Agosto (meses de mudança de coleção)
Solucionar a defasagem de diversidade de marcas na linha masculina	Elaborar projeto da empresa, demonstrando <i>layout</i> , fornecedores, clientes, faturamento e apresentar às melhores marcas de calçados masculinos nacionais e importados	Janeiro durante a feira de calçados Couromoda em SP. Julho durante a feira de calçados Francal em SP.
Buscar maior diversidade na linha infantil e juvenil	Criar parcerias com mais fornecedores da linha infanto/juvenil nos mais variados preços de venda	Janeiro durante a feira de calçados Couromoda em SP. Julho durante a feira de calçados Francal em SP.
Realizar pesquisa de mercado formal / documentada	Investir na contratação de equipe de pesquisa mercadológica para buscar informações junto aos clientes e concorrentes	Abril
Arriscar em produtos com maior desenvolvimento tecnológico e valor agregado	Delimitar parte do orçamento de compras para investir em produtos mais elaborados (tênis tecnológicos, calçados de marcas com valor agregado)	Janeiro durante o período de compras da coleção de inverno. Julho durante o período de compras da coleção de verão.
Ter uma campanha de divulgação eficaz e reconhecida pelo setor	Investir em propaganda nos meios de comunicação de massa: televisão, rádio, jornal. Elaborar um <i>jingle</i> da empresa.	Início em fevereiro, prazo indeterminado de término
<b>FINANÇAS</b>		
Objetivos	Ações	Prazo de Realização
Aumentar o faturamento em 40%	Atração de novos clientes e aumento da freqüência de compras dos clientes ativos como proposto no plano de ações de marketing	Janeiro à dezembro
Fazer uso da análise de índices financeiros	Gestor financeiro participar de cursos, palestras e treinamentos na área financeira	A partir de fevereiro
Buscar alternativas para acabar com os momentos de insegurança na tomada de decisões	Desenvolver o planejamento estratégico da empresa com foco no setor financeiro	Desenvolvimento em dezembro de 2010 com vigência para todo o ano de 2011
Diminuir as discordâncias entre os subsistemas	Desenvolver o planejamento de compras baseado nos dados financeiros e nas estratégias de crescimento utilizadas	Desenvolvimento em dezembro de 2010 com vigência para todo o ano de 2011
Respeitar o orçamento / Melhorar o controle / Deixar de trabalhar no limite financeiro	Desenvolver o planejamento estratégico com foco no setor financeiro e compras. Desenvolver medidas de controle e avaliar periodicamente	Desenvolvimento em dezembro de 2010 com vigência para todo o ano de 2011
Reducir os custos fixos	Buscar renegociações de operadoras de telefones fixos e móveis; operadoras de cartões	Janeiro à dezembro

	de crédito; provedores de internet; escritório de contabilidade; desenvolver projetos de captação de luz e ventilação naturais; conscientização do uso de materiais de escritório.	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
Objetivos	Ações	Prazo de Realização
Profissionalizar o recrutamento e a seleção	Terceirizar o processo de recrutamento e seleção	A partir de janeiro
Buscar mais parcerias para o treinamento dos profissionais	Participar ativamente com as entidades SEBRAE e CDL em busca de treinamentos profissionais.	A partir de janeiro
	Relacionar treinamentos necessários para a equipe e procurar no mercado empresas de treinamento para suprir a necessidade	A partir de janeiro
Solucionar o problema do quadro reduzido de funcionários	Montar equipes de trabalho por períodos. Ter mais colaboradores nos períodos de maior movimento (tardes e sábados) e menos nos períodos de menor movimento (manhãs e final de mês). Reduzindo o quadro de colaboradores integrais e mantendo os custos fixos equilibrados.	A partir de janeiro

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.5 Fatores-chave de sucesso

A partir das observações e do diagnóstico realizado, é possível determinar como fatores-chave de sucesso da empresa Perfil Calçados e Acessórios, ou seja, os diferenciais que a destacam no segmento varejista de calçados na cidade de Orleans, os seguintes atributos:

- Amplitude de oferta;

A Perfil Calçados e Acessórios oferece uma grande diversidade de produtos, atributo este fundamental para uma empresa do ramo varejista. Sua oferta abrange consumidores das classes A, B, C e D, bem como as diferentes faixas etárias.

Trabalha com um número considerável de fornecedores, primando pelo bom relacionamento e negociação.

- Facilidade de compra e pagamento;

A empresa possui crediário próprio e condições facilitadas de pagamento.

Considerando que a mesma trabalha no segmento popular de calçados, este fator é de extrema importância, já que as classes com menor poder aquisitivo buscam no crédito a oportunidade de compra.

- Tradição e confiabilidade;

Tendo em vista que a empresa está no mercado há mais de 24 anos trabalhando de forma séria e idônea, a tradição e a confiabilidade na negociação se tornam fatores-chave de sucesso imprescindíveis.

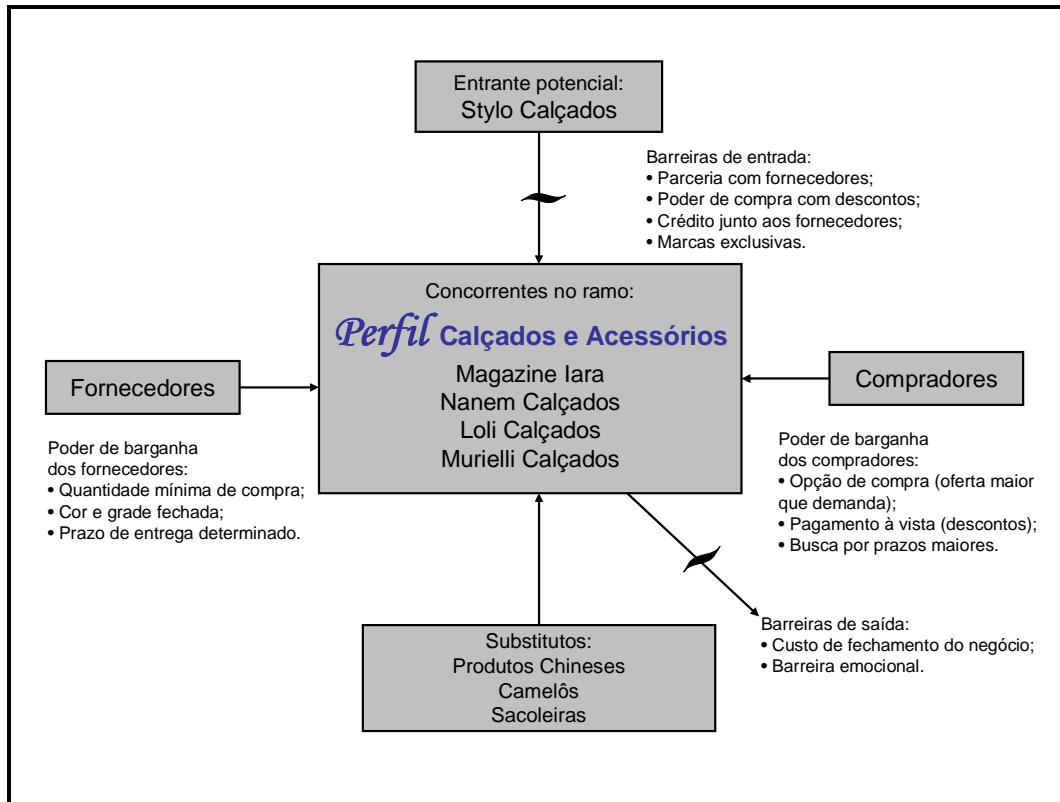
- Localização e ponto próprio.

Por estar localizada no principal ponto varejista da cidade, o fator localização se mostra como um dos fatores-chave de sucesso, já que o fluxo de pessoas é constante e intenso. Pode-se salientar também a questão do ponto próprio, o que acarreta em uma diminuição nos custos fixos, proporcionando vantagem competitiva perante os concorrentes.

## 5.2 Modelo de Porter

Baseado nos estudos de Porter em seu livro Vantagem Competitiva (1989), pode-se definir que a empresa Perfil Calçados e Acessórios busca e está enquadrada em uma estratégia competitiva baseada na diferenciação. Mesmo trabalhando com produtos populares e para uma gama abrangente de clientes, dentro de seu setor a empresa busca a estratégia de diferenciação. Diferenciação que não se encontra nos demais concorrentes, diferenciação de seus serviços, estrutura física e alguns produtos oferecidos. A Perfil Calçados e Acessórios possui uma forma peculiar e agradável no atendimento de seus clientes, possui uma área de vendas de 210m<sup>2</sup>, moderna e climatizada e algumas marcas exclusivas de venda.

Com relação às cinco forças competitivas de Porter, apresenta-se a seguinte função da estrutura industrial da Perfil Calçados e Acessórios:



**Figura 10 – Elementos da estrutura industrial da Perfil Calçados e Acessórios**

Fonte: Elaborado pela autora

## 6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do trabalho obedeceu às determinações metodológicas e de prazos estabelecidos pela Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Assim sendo, ele se tornou viável desde os primeiros passos, conforme estabelecido no início do projeto, sem interrupções ou interferência, interna ou externa.

Com isso, foi possível atingir os objetivos desse trabalho, embora se entenda que o tema mereça ser mais explorado, uma vez que há a constante necessidade de avaliação da empresa, seus objetivos, processos, relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes.

A elaboração do Planejamento Estratégico se mostra fundamental para a empresa em questão, pois cada etapa foi elaborada em conjunto com os proprietários permitindo que estes pudessem visualizar a real situação da empresa, onde ela se encontra perante o mercado, quais fatores podem ser positivos e negativos para sua atuação, quais seus anseios e de que forma poderia alcançá-los.

Diante desse cenário, foram constatados como fatores positivos da empresa: o fácil acesso aos dirigentes da empresa, a existência de um sistema de remuneração variável aos funcionários, a formação de parcerias sólidas com fornecedores e clientes, os investimentos feitos com recursos próprios, a rapidez nas tomadas de decisões (por ter um organograma enxuto). Possui também uma área de vendas e fachada modernas, produtos bem expostos e ao alcance dos clientes, ambiente agradável e climatizado. Além disso, por atuar há 24 anos no mercado, sua marca é conhecida na cidade e região, e seu comprometimento total com a qualidade dos produtos vendidos e bom atendimento gerou o marketing boca a boca entre seus clientes.

Observa-se que a empresa tem consciência da importância de um planejamento estratégico, porém ainda não o tem formalizado pela falta de tempo dos gestores e de conhecimento técnico. Entretanto, percebe-se que a Perfil Calçados e Acessórios realiza, de maneira não formalizada, estratégias de análise do ambiente, avaliação interna e externa, registros financeiros, de compras e de procedimentos, possui objetivos estratégicos e desenvolve ações para alcançá-los.

Com as informações coletadas ao longo do trabalho, procurou-se atender ao objetivo geral da monografia: elaborar um planejamento estratégico para a Perfil Calçados e Acessórios dentro de suas possibilidades e oportunidades oferecidas na região. O plano em questão auxiliará a empresa a visualizar suas estratégias e norteá-las na busca de seus objetivos e lucratividade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R de. **Manual de planejamento estratégico.** 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2003.

AMBONI N., **Apostila função planejamento estratégico empresarial**, 2004.

\_\_\_\_\_, N. **O Caso CECRISA S/A:** uma aprendizagem que deu certo. Florianópolis, 1997. 315p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

CERTO S. C., PETER J. P., **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1982.

LOPES, C.T.G. **Planejamento e estratégia empresarial.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1984.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. E. O que é estratégias? **Harvard Business Review**, Nov-Dez 1996.

\_\_\_\_\_, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 28. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1982.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1987.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARRELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

## ANEXO

ANXO A – Logomarca da empresa.



ANEXO B – Fachada da empresa.



ANEXO C – Ambientes interno da empresa.









#### ANEXO D – Prêmio Talentos Empreendedores

