

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Proposta de Planejamento Estratégico em uma empresa do
setor varejista de calçados**

Camila Oliveira Araujo

TCC-EP-11-2012

Maringá - Paraná

Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Proposta de Planejamento Estratégico em uma empresa do
setor varejista de calçados**

Camila Oliveira Araujo

TCC-EP-11-2012

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção, da Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientadora: Prof.^a: Msc Daiane Maria De Genaro Chirolí

Maringá - Paraná

2012

RESUMO

A competitividade no mercado hoje exige às empresas que desejam manterem-se vivas, um posicionamento estratégico que garanta uma visão a frente de seu tempo. No setor varejista de calçados não é diferente, ao contrário é ainda mais intensa a necessidade de tomadas de decisão cada vez mais rápidas, pois como é profundamente ligado a moda, a variação de produtos e serviços é muito grande. Considerando este cenário totalmente mutável, um planejamento dos objetivos, ações e estratégias é essencial para obter sucesso. Este trabalho tem como principal objetivo desenvolver um Planejamento Estratégico para uma empresa do setor varejista de calçado que busca crescer no mercado aumentando suas vendas e conseqüentemente sua lucratividade. Para tal foi necessária uma análise da realidade da empresa, ou seja, o diagnóstico estratégico do ambiente que está inserida, descobrir seus pontos fortes e fracos perante o mercado, estabelecer a Missão e a Visão da empresa e seus principais objetivos. Por fim elaborou-se planos de ação juntamente com os resultados esperados de cada ação. Os planos propostos não foram implantados por limitações de tempo, porém espera-se que seja colocada em prática para que sejam avaliados os reais resultados do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; análise SWOT; varejo; plano de ação.

AGRADECIMENTOS

A Deus primeiramente, por simplesmente estar viva hoje e poder concluir mais uma etapa da minha vida.

A minha família, pois é minha base onde sei que posso encontrar segurança.

Em especial, meus pais Jaime e Alaide, pois não estaria aqui se não tivesse seu apoio, e minha irmã Jocelane que sempre está ao meu lado me auxiliando em tudo, principalmente no presente trabalho com participação significativa, e minha maior fonte de inspiração.

A professora Daiane, que me orientou e sempre esteve disposta a ajudar quando fosse preciso.

A professora Ariana por aceitar participar desta banca.

Aos meus amigos Guilherme e Talita, que me acompanharam nestes cinco anos de faculdade de muito estudo, trabalho e sufoco em uma parceria incontestável.

A minha turma da faculdade, pela união que sempre tivemos, a alegria e bom humor de todos os dias.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. JUSTIFICATIVA.....	8
1.2. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	8
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	8
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1. VAREJO.....	10
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.2.1 <i>Conceituação e Importância</i>	13
2.2.2 <i>Metodologias de Planejamento Estratégico</i>	15
2.2.3 <i>Matriz SWOT</i>	20
2.3. CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	22
3. METODOLOGIA	23
4. ESTUDO DE CASO.....	25
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
4.2. ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	25
4.3. PLANO ESTRATÉGICO.....	26
4.4. ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO	32
4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
5. CONCLUSÃO.....	33
5.1. CONTRIBUIÇÕES	33
5.2. LIMITAÇÕES DO TRABALHO	33
5.3. PROPOSTAS FUTURAS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE	38
ANEXO 1	42

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
FIGURA 2 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
FIGURA 3 - MATRIZ SWOT	22
FIGURA 4 - METODOLOGIA ADOTADA PARA O ESTUDO.....	23
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA	25
FIGURA 6 - MATRIZ SWOT DA EMPRESA	29

1. INTRODUÇÃO

Na busca pela competitividade, o comércio varejista deve manter-se atualizado com as tendências, que por sua vez variam em um espaço de tempo muito curto. No setor varejista de calçados, as maiores mudanças ocorrem pelo fato de estar profundamente ligado à moda, ou seja, além de haver uma grande influência em relação às estações do ano, a cada coleção surgem idéias inovadoras que refletem as necessidades dos clientes.

A concorrência nesse setor também é um fator muito importante para análise, pois existem dificuldades para tal e destaca-se que os produtos vendidos nas várias lojas do mesmo segmento são praticamente iguais visto que um fornecedor distribui sua mercadoria em vários pontos independente de sua localização. Então atrair clientes é cada vez mais difícil uma vez que eles possuem mais opções de escolha.

Uma das formas de atração de clientes é uma política de preço bem estruturada, pois esta favorece estabilidade no mercado competitivo. Outro ponto crucial é a qualidade do serviço prestado, para tal a capacitação de funcionários se torna uma ação ímpar na busca pela atratividade de clientes e aumento do número de vendas, bem como focar a atenção à confiabilidade dos clientes, para que o negócio não caia em declínio por inadimplência de seus consumidores.

Partindo desse princípio, há a necessidade de estar constantemente reavaliando as ações a serem tomadas, pois qualquer que seja a decisão, ela pode afetar o futuro da empresa positivamente ou negativamente. Um planejamento estratégico ajuda a enfrentar esses problemas de forma a manter estabilidade financeira, aumentando sua lucratividade que é a busca de qualquer empresa que deseja manter-se no mercado.

Com um plano bem elaborado, é necessário colocá-lo em prática, afinal um planejamento sem ação não tem utilidade alguma. Para garantir que tudo o que foi planejado está sendo realizado e, com a obtenção de resultados positivos, faz-se necessário o acompanhamento da implantação por um longo período, só assim pode-se verificar se os efeitos produzidos são realmente os desejados.

Tendo em vista todos esses aspectos, será realizado um planejamento estratégico de uma empresa varejista de calçados com o propósito de auxiliá-la na realização de seus objetivos,

porém a implantação do plano realizado não será abordada por este trabalho, pois como dito, ela demanda um tempo muito longo, sendo esta a principal limitação do estudo.

1.1. JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como foco uma empresa do ramo varejista de calçados, que atua no mercado há 19 anos com uma ótima estabilidade em relação ao público consumidor. Mas com a globalização em um nível tão alto como o atual, as empresas que desejam manter-se no mercado não podem estar estagnadas. Sendo assim, a empresa procura uma forma de crescer e se fortificar ainda mais para vencer a concorrência, focando qualidade e aumentando sua lucratividade. O trabalho então auxiliará numa mudança gerencial para alcançar tais objetivos

1.2. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa, foco deste trabalho, é a Prudentão Calçados, comércio varejista de calçados e alguns artigos femininos localizada em Bataguassu – MS. Querendo vencer a concorrência e crescer no mercado, a empresa sentiu a necessidade de mudanças. Para medir seu potencial no mercado, ela conta apenas com indicadores financeiros. Este trabalho vem então auxiliar nestas mudanças e tentar responder perguntas tais como: um planejamento estratégico melhoraria as vendas da empresa? Ou ainda, qual a verdadeira posição da empresa na visão de seus clientes? E de seus concorrentes?

1.3. OBJETIVOS

A seguir os objetivos do trabalho serão subdivididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é desenvolver uma proposta de planejamento estratégico em uma empresa do setor varejista de calçados visando seu crescimento no mercado com o aumento de suas vendas e lucratividade.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar a realidade da empresa (Diagnóstico Estratégico);
- Descobrir pontos fortes e fracos da empresa;

- Estabelecer a Missão e Visão da Empresa;
- Definir objetivos da empresa;
- Elaborar um plano de ação;

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo introdutório deste trabalho trouxe uma breve apresentação do contexto do trabalho e de seu objetivo. Depois apresentou-se a justificativa para a realização do mesmo mostrando a importância dele. No tópico seguinte evidenciou-se o problema em questão, o qual originou a pesquisa. Os objetivos, tanto principal quanto específicos, que desmembram o objetivo principal, foram mostrados no último tópico do capítulo.

No capítulo 2 será apresentada a Revisão de Literatura, que dará a base para o desenvolvimento do objetivo proposto. Os principais assuntos deste capítulo são o varejo, planejamento estratégico e matriz *SWOT*. O capítulo 3 trará a metodologia utilizada na elaboração do trabalho assim como as restrições no decorrer do mesmo.

No capítulo 4, será apresentado o estudo de caso em si, e será subdividido em caracterização da empresa, organograma da empresa, plano estratégico, elaboração dos planos de ação e considerações finais, onde se explicará detalhadamente a elaboração do Planejamento Estratégico. O quinto capítulo traz a conclusão do trabalho, suas contribuições, limitações e propostas de trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta revisão teórica traz alguns conceitos gerais, que embasarão o alcance aos objetivos propostos no presente trabalho. No decorrer deste capítulo três áreas serão destacadas: varejo, com algumas de suas características, que é o ambiente em que a pesquisa será realizada; o Planejamento Estratégico, que é o foco principal do trabalho, com sua conceituação e importância e a apresentação de duas metodologias de desenvolvimento segundo a visão de seus respectivos autores; e a matriz *SWOT*, ferramenta utilizada para desenvolver a metodologia, sua definição e forma de aplicação.

2.1.VAREJO

Varejo é toda atividade direta ou indireta que leva o produto ao consumidor final, e isso ocorre de várias formas, tanto por abordagem pessoal em uma loja, na casa do consumidor, por telefone, quanto pela internet, por correios, por máquinas, etc. Mas nenhuma dessas atividades envolve empresas como clientes, isso é o que caracteriza o varejo (JULIANO; ESTENDER, 2011).

Partindo desse conceito, pode-se verificar a evolução histórica do varejo no Brasil, suas mudanças e melhorias bem como sua importância para o crescimento do país. Tudo se iniciou como o escambo entre colonizadores e índios, mas mais tarde com o surgimento da Colônia o comércio foi uma questão de necessidade, foi nesse momento que surgiram os tropeiros que abasteciam os centros populacionais por meio das mulas. Depois, uma mudança radical aconteceu, pois com a vinda da família real portuguesa para o Brasil houve também a abertura dos portos e isso trouxe comerciantes europeus que se instalavam próximos aos portos. Tudo isso alterou significativamente o perfil do comércio local (VAROTTO, 2006).

Varotto (2006) continua a história evolutiva do varejo mostrando que a partir de 1920, outra mudança forte aconteceu, o Brasil estava se industrializando e com isso a urbanização crescia, mas não havia alimentos para suprir as necessidades de todos, pois os alimentos até então eram importados, surgiram assim as feiras livres que possibilitavam o acesso a alimentos de primeira necessidade. Nessa época também surgiam as grandes lojas de departamentos. A partir desse momento o varejo não parou de evoluir e hoje com o aumento da automatização e com a *internet*, as lojas virtuais estão em alta no mercado, mostrando que o varejo é capaz de incorporar as mudanças velozmente fazendo com que se recrie continuamente.

As empresas do varejo, na sua maioria, são consideradas de micro ou pequeno porte, porém são elas que contribuem consideravelmente para a economia do país, pois geram oportunidades para uma grande parcela da população e estimulam o desenvolvimento empresarial (HOFFMANN; HOFFMANN; PELLIZZARO, 2009).

Segundo dados do IBGE (2012), o varejo aumentou seu volume de vendas em 10,1% sobre agosto do ano anterior e apresenta uma variação de 3,7% na receita nominal. Isso mostra que esse setor tem crescido, apesar de ser em pequenas proporções.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005), em 2002, trouxe a informação de que as micro e pequenas empresas juntas corresponderam a 99,2% do número total de empresas formais, a 57,2% dos empregos totais e a 26,0% da massa salarial. Isso indica as boas condições que o varejo possibilita à economia brasileira.

A responsabilidade por tamanha parcela econômica do país é explicada pelos vários ramos de atividades que tal setor pode assumir. Os critérios utilizados para classificá-lo são vários como tamanho, número de produtos, especialização, foco, país, entre outros. Os tipos mais comuns e importantes no Brasil são super e hipermercados, lojas de especialidades (padarias, relojarias, loja de cosméticos, etc.), mercearias (PARENTE, 2000).

Também pode ser dividido em independente, em que o proprietário é quem realiza as atividades operacionais, esse tipo tem muita flexibilidade e velocidade de mudança, porém não possui força no mercado; rede, as lojas se associam obtendo vantagens em relação ao poder de negociação e maior capacidade gerencial; e centrais de compra que têm vantagens semelhantes às redes diferenciando-se apenas por possuir número maior de proprietários como um objetivo em comum (PARENTE, 2000).

Um comércio além de ser classificado com os critérios citados acima, possui ao longo do seu ciclo de vida alguns estágios e é sempre importante identificar em qual a empresa se encontra para poder tomar as decisões corretas e permanecer ativa no mercado. Segundo Giuliani (2003) os principais estágios são: crescimento, desenvolvimento, maturidade e declínio.

A primeira fase é o crescimento, onde ocorre o aumento da participação no mercado e da lucratividade, nesse estágio busca-se atrair os clientes; logo em seguida vem o desenvolvimento, crescimento das vendas e dos lucros, porém há também entrada dos concorrentes e a lucratividade vai se estabilizando; depois vem a maturidade, que é a fase

mais importante, nela a concorrência é intensa e os lucros começam a declinar, mas a participação no mercado se estabiliza; e finalmente o declínio, que se caracteriza por quedas nos lucros e no mercado, entretanto ele pode ser evitado com a adaptação e adequação às mudanças no cenário mercadológico (GIULIANI, 2003).

Toda essa definição de tamanho da empresa, segmento de atuação, estrutura e estágio do ciclo de vida em que se encontra é importante para saber a real posição dela no mercado para poder enfrentar a concorrência da melhor maneira possível, afinal esse é sempre o maior desafio encontrado no varejo. A partir da década de noventa, a competitividade aumentou e as empresas com o propósito de manterem uma “participação rentável” no mercado e crescerem, desenvolveram algumas formas de competição, que lhes permitiam defender-se dos novos concorrentes que surgiam (CERIBELI; PRADO; MERLO, 2010).

Uma dessas formas de competição é a formação de grandes grupos empresariais que modificam a concorrência no varejo. A eficiência empresarial passa a ser então o maior objetivo a ser alcançado (JULIANO; ESTENDER, 2011).

Tal eficiência é reflexo do dia-a-dia, pois segundo Martinho (2011), o varejo é muito dinâmico e necessita de decisões rápidas para obtenção de resultados a curto prazo. Isso leva ao uso freqüente da improvisação e da intuição no lugar de um bom planejamento. O que prevalece então são a experiência e o conhecimento adquirido. Mammini (2006) afirma que para adaptar-se a essas mudanças tão rápidas deve-se manter informado de todos os acontecimentos recentes do ambiente em que a empresa está inserida.

Porém, improvisação e intuição deixam os empresários desprovidos de estratégias que lhes dariam estabilidade. Para tomar decisões nesse ambiente competitivo, Fischmann e Zilber (2000) reforçam que “eles necessitam outros subsídios além de meras informações financeiras, a fim de guiar a organização para mudança, posições de liderança no mercado, implementar eventuais novos negócios e ter condições de avaliar e julgar eficazmente o futuro.”

Para Ângelo (1994), no Brasil é necessária uma reinvenção do varejo e isso deve acontecer num molde estratégico, ou seja, o varejista brasileiro deve aproveitar as oportunidades abundantes no país e saber lidar com isso com planejamento.

Tendo como foco esse planejamento tão necessário para a sobrevivência no mercado atual, no prosseguimento do estudo dar-se-á o conceito e a importância de um bom Planejamento Estratégico, e em seguida duas metodologias serão apresentadas a fim de analisar algumas das várias existentes na literatura, e com isso poder escolher a que melhor se adapta ao perfil da empresa estudada no presente trabalho.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1. Conceituação e Importância

A palavra estratégia foi utilizada primeiramente no campo militar, era uma tática com base na força, o que era decidido pelos superiores deveria ser obedecido nas frentes de batalha. Mas no século XX passou a ter um novo significado, não era mais relacionado à força e sim à seleção dos meios e objetivos que privilegiam o psicológico dos envolvidos. Mas os planos estratégicos ainda eram bem menos flexíveis e muito mais formais que os de hoje, não havendo possibilidade de ligação com outros pensamentos e ideias, eram puramente lógicos. Dessa forma a estratégia era muito mais complexa do que realmente deveria ser (CAVALCANTI, 2007).

Com o passar dos anos, a estratégia foi sendo estudada de forma mais detalhada e como resultado tem-se uma gama de autores discorrendo sobre o assunto, trazendo aos seus leitores vários conceitos e métodos para o desenvolvimento de planos estratégicos.

Os conceitos de Planejamento Estratégico variam de acordo com cada autor, porém todos com a mesma ideia. Para Oliveira (2009), planejamento é “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Ele ainda complementa afirmando que, ao realizar um bom planejamento, o executivo está preparado para mudar a forma de agir caso a forma atual “não der certo”.

Ansoff, Declercke Hayes (1981, p.43) descrevem planejamento estratégico como:

Análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) vêm atualizar esse conceito afirmando que não somente os pontos fortes ou fracos, oportunidades ou ameaças, dão eficácia à estratégia, mas também as possibilidades oferecidas pelos recursos e capacidades da empresa.

De um modo mais abrangente, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) definem Planejamento Estratégico como “processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro”, ou seja, prepara a empresa para o futuro.

Pensando nesse futuro, o empresário atual deve estar atento ao que acontece ao seu redor. Muitas mudanças ocorreram com o passar dos anos principalmente nas estruturas e culturas das organizações o que proporcionou novas formas de ser e pensar das pessoas inclusive dos gestores. O novo gestor possui um alto nível de conhecimento e consegue se atualizar e se adaptar de forma rápida conforme as tendências. Na era do conhecimento, as pessoas possuem pensamento e visão estratégicos e aceitam mais facilmente as mudanças, e os que ainda não se adaptaram a esse novo ambiente sofrem com as consequências (CAVALCANTI, 2007).

Uma empresa com tal comportamento baseia-se em um Planejamento Estratégico e certamente sobrevive no mercado conseguindo enfrentar crises com maior facilidade. Mammini (2006, p.05) com esse mesmo pensamento confirma a afirmação.

Identificam-se as empresas coesas e pautadas em um bom planejamento de longo prazo nos momentos de crise. Durante a instabilidade é preciso dedicação para satisfazer cliente, negociar com fornecedores e obter investimentos. Uma boa gestão estratégica determina no sucesso da empresa, que só sobrevive às crises se estiver atenta às mudanças ambientais e adaptar continuamente sua estratégia e, conseqüentemente, sua estrutura.

Sobreviver no mercado requer vantagem competitiva diante dos concorrentes, uma boa estratégia pode proporcionar isto para a empresa. Assim Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) colocam que somente se obtém competitividade estratégica quando a formulação e implantação do plano for um sucesso. Ou ainda quando os concorrentes não conseguem copiar a estratégia ou não o querem por ter custo muito elevado para isso.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p.55) “a capacidade de uma organização em melhorar habilidades existentes e de aprender com as novas é a vantagem competitiva mais defensável de todas”.

Para confirmar o que cada um desses autores observou, Rupel (2009) realizou uma pesquisa e mostrou que 59% das empresas no varejo de calçados baseiam-se em metas de curto e longo

prazo e 41% não utilizam planejamento para tomar decisões. As empresas que utilizam o planejamento nos seus negócios são as que possuem uma visão mais ampla de futuro e certamente terão vida longa no mercado.

Não só atualmente isso é válido, mas em 1986 Porter já coloca que os benefícios do processo de planejamento estratégico são visíveis porque ele garante uma coordenação e direção dos departamentos da empresa visando um conjunto de metas comum a todos.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) a vantagem competitiva deveria ser um dos princípios para uma avaliação estratégica, juntamente com Consistência, ou seja, a estratégia deve apresentar metas e políticas coesas; Consonância, ela precisa se adaptar ao ambiente e às mudanças que nele ocorrem; e Viabilidade, deve estar de acordo com os recursos disponíveis.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) alertam que uma vantagem competitiva não é permanente e por isso as empresas devem ficar atentas a tudo o que ocorre no ambiente, inclusive e principalmente ao seu cliente, que é a razão de existência das organizações. Investir estrategicamente no relacionamento com o cliente é garantia de retorno.

Mas além do cliente, há várias outras frentes que necessitam de atenção na formulação de um Planejamento Estratégico. Agora serão abordadas duas metodologias distintas, porém com ideias semelhantes que auxiliarão no desenvolvimento do trabalho.

2.2.2. Metodologias de Planejamento Estratégico

As metodologias que serão apresentadas foram formuladas por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) e por Oliveira (2009). Depois de apresentadas, na metodologia do trabalho será escolhida uma delas para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da empresa estudada.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) o Planejamento Estratégico se subdivide em etapas bem distintas, porém simples. A seguir na figura 1 é representado o fluxograma de sua metodologia.

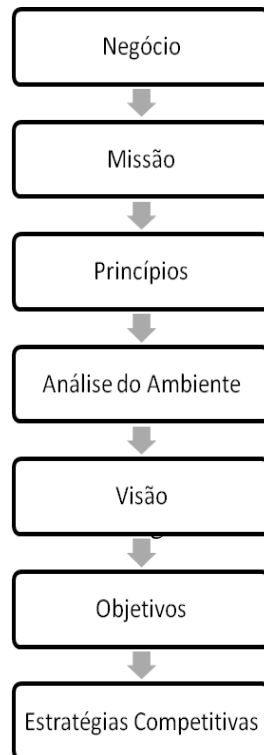


Figura 1 - Metodologia de Planejamento Estratégico

Fonte: VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI (2001)

A metodologia apresentada na Figura 1 será descrita detalhadamente, conforme segue:

Cada passo a ser seguido tem uma justificativa e desenvolvimento próprios. Segue a explicação de cada um deles segundo a visão do autor.

- **Negócio:** A primeira dificuldade nessa etapa é conseguir definir o Negócio da empresa, ele não é o produto que se produz ou vende, e sim “o entendimento do principal benefício esperando pelo cliente” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, p.53, 2001), ou seja, aquilo que o cliente espera do seu produto.

- **Missão:** “razão de existir da empresa no seu Negócio” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, p.85, 2001), várias empresas podem ter o mesmo negócio, mas a missão é o que as distingue.

- **Princípios:** também podendo ser chamado de Valores, os Princípios são “balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, p.139, 2001).

- **Analisar o ambiente:** “é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, p.197, 2001).

Dessa forma, essa se torna a etapa mais longa de todas. Nela deve-se definir a abrangência do ambiente, definir o que analisar dentro desse ambiente, identificar um cenário para referência, levantar as informações relevantes sobre a empresa, descrever, então o resultado da análise e por fim monitorar esse ambiente para sua constante atualização.

- **Visão:** “A Visão pode funcionar como ‘Sonho’ ou como ‘Desafio Estratégico’” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, p.228, 2001). Ela deve ser formulada com um pensamento no futuro da empresa, pois é a meta da empresa, o que se deseja ser. Ela deve orientar a estratégia.

- **Objetivos:** “são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, p.268, 2001). Nessa etapa, deve-se definir o horizonte dos objetivos, assim como foi feito na Análise do Ambiente, escolher temas como crescimento, produtividade, qualidade, etc.(para definir os objetivos dentro de cada tema), definir indicadores de desempenho que permitam avaliar os resultados alcançados, e por fim preencher o Painel de Controle dos Objetivos, que é a representação dos Objetivos, temas e resultados através de uma tabela.

- **Estratégias Competitivas:** “é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, p.298, 2001), ou seja, é tomar uma decisão ou várias com base em tudo o que foi feito anteriormente em todas as etapas. Primeiramente, deve-se formular as Estratégias, checar a consistência delas antes de implementá-las seguindo uma série de questionamentos, e por último estabelecer prioridades entre as Estratégias, não sendo necessário implementar todas de uma só vez.

Depois de concluídas todas essas etapas, é feita a implantação e o acompanhamento, porém esse não é o foco deste trabalho por isso esse assunto não será aqui abordado.

A metodologia adotada por Oliveira (2009), também dividida em etapas sendo elas Visão, Oportunidades e Ameaças, Concorrentes, Pontos fortes, fracos e neutros, Missão, Propósitos, Cenários, Postura Estratégica, Macroestratégias e macropolíticas, Objetivos gerais e objetivos funcionais, Desafios e metas, Estratégias e políticas, Projetos e planos de ação e por fim Orçamento econômico-financeiro. Todas serão explicadas assim como feito no primeiro autor. O fluxograma das etapas é apresentado a seguir na Figura 2.



Figura 2 - Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (2009, p. 57)

Segundo a visão do autor, as etapas podem ser descritas da seguinte forma:

Visão e valores: a visão é o que a empresa quer ser no futuro dentro de um limite enxergado pelos responsáveis da empresa, e valores são as crenças e questões éticas da empresa que são a sustentação das decisões.

Oportunidades e ameaças: através de uma análise ambiental apontam-se as melhores oportunidades em termos de mercado, recursos, entre outros, que podem gerar uma vantagem para a empresa. As ameaças são aquelas que podem prejudicar a empresa como um todo ou as oportunidades que surgem, elas também entram na análise dessa etapa.

Concorrentes: nessa fase o executivo deve colocar-se no lugar de seu concorrente e fazer a mesma análise feita anteriormente para obter uma visão completa da realidade da concorrência.

Pontos fortes, fracos e neutros: pontos fortes são as diferenciações da empresa que lhe dão vantagem competitiva, os pontos fracos são exatamente o contrário, ou seja, são situações que proporcionam desvantagens. Os pontos neutros são aqueles que afetam a empresa, porém não se consegue classificar entre fortes ou fracos.

Missão: é o motivo de existência da empresa, é também o horizonte onde a empresa irá atuar e a quem a empresa pretende atender.

Propósitos: são compromissos que a empresa está disposta a cumprir para realizar sua missão.

Cenários: montados com base em dados fornecidos por históricos do sistema, os cenários representam situações para a preparação do futuro da empresa.

Postura Estratégica: é a maneira como a empresa vai agir para alcançar os propósitos dentro da missão, sempre atento a situação do ambiente (pontos fortes e fracos) aproveitando oportunidades e enfrentando as ameaças.

Macroestratégias e macropolíticas: elas são grandes ações que a empresa deverá realizar para ganhar vantagens e as grandes orientações que são a base das decisões, respectivamente.

Objetivos gerais e objetivos funcionais: objetivo geral é a situação que se pretende atingir. Objetivo funcional é relacionado as áreas da empresa, ou seja, os objetivos de cada área para alcançar o objetivo geral estipulado pela empresa.

Desafios e metas: desafio é uma realização que exige forças extras para modificação de uma situação já existente, essa realização contribui para o alcance dos objetivos. Metas são decomposições dos objetivos que devem ser quantificadas e com prazos para alcançar os objetivos ou desafios.

Estratégias e políticas: estratégias são os caminhos mais adequados para alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos, sem deixar de considerar a análise ambiental. Pode-se também estabelecer estratégias por áreas funcionais, desde que elas cheguem ao mesmo objetivo, ou seja, o objetivo geral da empresa. Políticas são a orientação e sustentação das estratégias, pois são os valores com os quais a empresa trabalha.

Projetos e planos de ação: projetos são trabalhos de execução, com resultados e prazos preestabelecidos considerando os recursos disponíveis. Planos de ação são o conjunto das partes comuns dos projetos em relação ao assunto foco do planejamento.

Orçamento econômico-financeiro: nesse momento deve-se analisar quais os recursos necessários e disponíveis e as expectativas de retorno financeiro para chegar ao objetivo proposto.

Após realizadas as análises, conduz-se a implantação e controle, que não serão descritas pelo fato de não estarem nos objetivos do trabalho.

Tendo como base as duas metodologias expostas, pode-se agora eleger a mais coerente com a realidade da empresa em estudo, considerando o seu ramo de atuação e estrutura organizacional, para que se possa desenvolver o Planejamento Estratégico mais correto e apropriado possível.

2.2.3. Matriz *SWOT*

A elaboração de uma estratégia depende da análise da empresa e do meio em que está inserida, para isso faz-se necessário o uso de ferramentas auxiliaadoras. A análise *SWOT* é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa. A

palavra SWOT é uma sigla formada pelas iniciais de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (DANTAS e MELO, 2008).

A função da matriz é relacionar as oportunidades e ameaças externas com seus pontos fortes e fracos indicando a situação atual da empresa (BAPTISTA et al, 2011).

As forças são fatores que permitem vantagens em relação ao mercado, já as fraquezas são as deficiências da empresa e podem ser avaliadas por seus consumidores que geralmente percebem mais fácil que os próprios executivos. Oportunidades e ameaças são fatores externos que podem afetar a organização e que devem ser identificadas para não dificultarem o desenvolvimento da mesma (FERREL et al. apud VARGAS et al., 2010).

Desse modo, antes de se formular um planejamento faz-se necessário um diagnóstico correto do ambiente externo e interno da empresa, para que as estratégias adotadas correspondam o mais fielmente possível às suas reais necessidades. Isso levará então a uma vantagem competitiva muito maior em relação à concorrência, possibilitando um crescimento considerável da empresa (CERIBELI; PRADO; MERLO, 2010).

Tais elementos são estruturados em uma matriz que auxilia na visualização dos pontos mais importantes. A análise deve ser feita e interpretada unindo as peças chaves, ou seja, os próprios elementos da matriz, que darão origem ao diagnóstico o qual deve ser uma fonte de informação confiável, pois ela dará origem às estratégias da empresa a médio e longo prazo (NETO, 2011).

A matriz a seguir, apresentada pela Figura 3, é um exemplo de estrutura utilizada para a análise.

		NA CONQUISTA DO OBJETIVO	
		AJUDA	ATRAPALHA
ORIGEM DO FATOR	INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	S	W
	EXTERNA (AMBIENTE)	O	T

Figura 3 - Matriz SWOT

Fonte: Wikipédia (2012)

2.3. CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Os pontos abordados trazem uma visão do ambiente em que é realizado o trabalho, revelando a sua importância e os pontos mais relevantes dentro dele. Iniciou-se mostrando o conceito e a importância do Planejamento Estratégico no atual cenário de mercado, depois detalhou-se duas metodologias muito utilizadas para formulação de um plano estratégico para que depois uma delas seja escolhida para aplicação no trabalho. Por fim, uma das ferramentas mais utilizadas para análise de ambiente, fator abordado nas duas metodologias, é a Matriz *SWOT* que auxiliará em qualquer uma das metodologias.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa considerada aplicada, pois se dirige a soluções de problemas, e possui uma abordagem qualitativa, ou seja, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Do ponto de vista dos objetivos, é uma pesquisa exploratória, pois se deseja construir uma hipótese para solucionar o problema e quanto ao método de investigação utilizou-se o estudo de caso que é um estudo profundo que permite seu amplo e detalhado conhecimento (SILVA; MENEZES, 2001).

Dentre as metodologias de Planejamento Estratégico descritas na revisão bibliográfica, elegeu-se a de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) por apresentar menor número de etapas, considerando o curto tempo de trabalho, e também pela baixa complexidade, comparando-se com a outra metodologia, devido ao porte da empresa e de sua estrutura organizacional simplificada. Porém será utilizada adaptação para o trabalho, relacionando as duas metodologias considerando que a segunda, de Oliveira (2009), possui etapas que seriam interessantes para alcançar os objetivos da empresa em estudo. Portanto segue a metodologia adaptada dos dois autores.

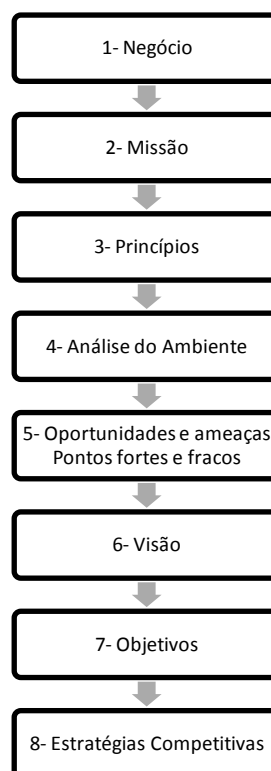


Figura 4 - Metodologia adotada para o estudo

Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) e Oliveira (2009)

A adaptação foi somente a adição de uma nova etapa entre a Análise do Ambiente e a Visão, caracterizada por Oportunidades e Ameaças, Pontos Fortes e Fracos. Essa mudança foi feita, pois se considerou importante a identificação desses fatores, pois isso permite enxergar as forças e fraquezas da empresa.

A ferramenta utilizada para essa etapa em especial foi a Matriz SWOT, a qual fornece um melhor e mais fácil entendimento das informações pelo fato de ser visualmente simples.

Escolhida a metodologia, adiante será descrito o desenvolvimento da pesquisa.

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram entrevistas com a gerente da empresa que respondeu a todas as perguntas propostas. A entrevista foi o melhor método encontrado, pois segundo Cury (2010) ela é muito útil quando se necessita de informações armazenadas somente na memória das pessoas entrevistadas.

A principal restrição do estudo foi o tempo de realização deste, o que permitiu apenas o desenvolvimento do processo de planejamento sem focar na implantação do mesmo, pois para isso seria necessário um maior tempo de observação e controle do plano. Porém, foi proposto um plano de ação para futuramente implantá-lo, caso a empresa tenha interesse em prosseguir com o trabalho.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para a realização do trabalho é um comércio de calçados de pequeno porte, localizado em Bataguassu MS pertencente a Jaime Correia de Araujo. Ela foi fundada em fevereiro de 1993 e atua no varejo de calçados e desde a fundação até a data atual, continua oferecendo produtos adultos e infantis, masculinos e femininos, para todas as ocasiões e estilos. Trabalha com as melhores marcas do mercado, sendo seu maior objetivo, oferecer produtos originais, com qualidade e conforto, e preço competitivo, pois as marcas oferecidas são populares e bem conhecidas no mercado.

A localização da empresa atualmente fica no centro da cidade, facilitando o acesso aos clientes e proporcionando melhor divulgação para a empresa. Como essa localização facilita a divulgação, a intenção é permanecer no mesmo endereço, porém pretende-se ampliar o espaço físico para melhor exposição dos produtos e atendimento ao cliente. As quatro lojas concorrentes diretas da empresa na cidade não possuem a qualidade das marcas oferecidas pela mesma, apenas duas delas conseguem seguir mesmo estilo, porém ficam em má localização e oferecem preços muito elevados. As outras duas não oferecem as mesmas marcas, ou seja, a qualidade e garantia dos produtos são inferiores quando comparadas com a empresa em estudo.

4.2. ORGANOGRAMA DA EMPRESA

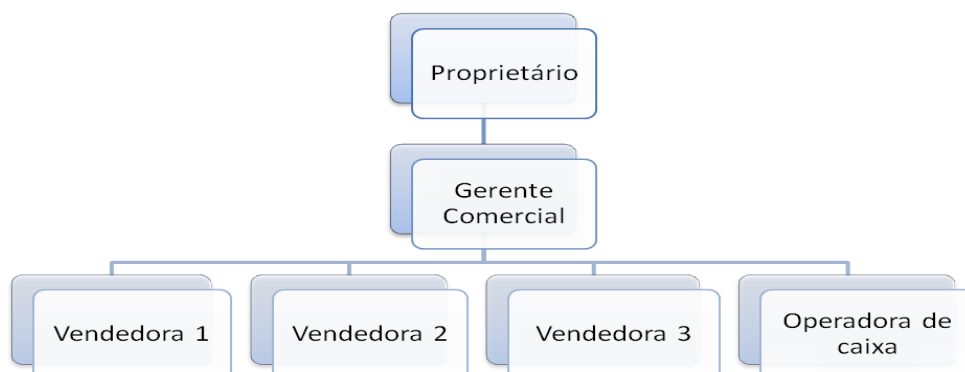


Figura 5 - Organograma da empresa

No organograma da empresa, tem-se como maior autoridade o proprietário que administra as contas a pagar e investimentos necessários, ou seja, a parte financeira da organização. Também pode auxiliar na função de caixa quando necessário. Em seguida vem a gerente comercial, que cuida das compras de mercadoria, gestão de estoque, atualização do sistema de informação, relacionamento com funcionários e clientes e também pode atuar na área de vendas e caixa quando necessário.

As vendedoras possuem a função de apresentar os produtos aos clientes para venda e possíveis trocas de mercadoria. Também são responsáveis pela manutenção do ambiente limpo e organizado. O incentivo às vendas vem da remuneração, além do salário comercial, de comissão por venda. A operadora de caixa é responsável pela finalização da venda comprovando limite de crédito do cliente, e recebimento de contas a prazo.

4.3.PLANO ESTRATÉGICO

A entrevista realizada com a gerente da empresa foi formulada com base nos passos da metodologia de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001). As questões foram objetivas, porém algumas dúvidas surgiram no decorrer da conversa. Será apresentado então o questionário e os pontos importantes da entrevista. Cada pergunta foi explicada da mesma forma como está escrito na sequência, para que houvesse melhor entendimento do objetivo do questionário.

O questionário aplicado na reunião com todas as repostas encontra-se disponível também no anexo 1 do trabalho.

Etapa 1 - Negócio

Com ênfase na primeira etapa, as perguntas foram:

Quem é mesmo o seu cliente?

Essa pergunta foi feita para verificar se a empresa realmente está focando seus esforços no cliente correto e se está satisfazendo suas necessidades.

Qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu serviço?

O motivo da pergunta foi fazer com que a empresa reconhecesse sua verdadeira razão de ser, ou seja, se a empresa está buscando satisfazer seus clientes da forma correta e se a empresa conhece o que o cliente busca com o seu serviço.

Quem são e quais serão nossos concorrentes?

Verificou-se através desse questionamento os verdadeiros concorrentes para não haver dúvidas em relação a quem deve se ter como aliado ou competidor, para assim não errar nas decisões estratégicas.

Depois de respondidas as perguntas, discutiu-se o real Negócio da empresa, questionando-se o rumo das decisões tomadas até então, se estavam corretas ou se era necessário uma mudança de conceitos. Respeitando a opinião da gerente, chegou-se a decisão de que não seria necessário mudar o conceito de Negócio que a empresa tem hoje, que é **“Conforto e garantia de qualidade em calçados”**.

Etapa 2 - Missão

A etapa Missão busca orientar a empresa sobre o motivo pelo qual ela existe e como faz para chegar ao seu objetivo principal. As perguntas foram respondidas sem dúvidas o que facilitou o prosseguimento da entrevista.

O que faz a empresa?

Com o Negócio da empresa formulado, a Missão busca evidenciar o que fazer para realizá-lo da melhor forma. Por isso a pergunta é objetiva e foi entendida muito bem pela gerente da empresa.

Como ela faz?

Definido o que fazer, é necessário saber como fazer para alcançar os objetivos. A questão foi compreendida pela gerente e facilmente conseguiu-se formular a Missão da empresa. **“Oferecer calçados de qualidade e com conforto das melhores marcas do mercado, preços acessíveis para todos os estilos e ocasiões, adultos ou infantis, masculinos ou femininos”**.

Etapa 3 - Princípios

Os princípios, que são os pilares da organização, são essenciais para orientá-la no seguimento da Missão. Sendo assim, as perguntas foram realizadas com o intuito de colocar por escrito tais informações que só se encontravam na memória das pessoas da organização.

Quais são os traços marcantes do comportamento da empresa ao longo dos anos, suas crenças e seus valores?

Com seus valores muito bem esclarecidos, a gerente não teve dificuldade em responder essa questão já que se trata de características muito marcantes da empresa. Sendo assim, os princípios são: **“Marcas de qualidade, Preço acessível, Garantia de qualidade no serviço, Honestidade e Confiança”**.

Etapa 4 e 5 – Análise do Ambiente, Oportunidades e Ameaças, Pontos Fortes e Fracos

A Análise do Ambiente, Oportunidades e Ameaças, Pontos Fortes e Fracos foram as etapas com maior dificuldade de entendimento pela gerente, porém com as devidas explicações chegou-se ao esclarecimento das questões e as repostas mais adequadas.

Quem é mesmo o seu cliente? E Quem são mesmo os seus concorrentes?

Foram perguntas já respondidas, porém para que ela tivesse maior foco nas questões seguintes elas foram repetidas.

Quem são os seus públicos relevantes?

Com relação aos públicos que mais influenciavam nas decisões da empresa foram colocados consumidores, equipe de trabalho, concorrentes, fornecedores e a comunidade local.

Como funciona a Cadeia de Agregação de Valor da empresa?

Aqui foram destacadas as principais atividades realizadas dentro da empresa e verificou-se se haveria a possibilidade de mudança nesta cadeia retirando-se atividades sem valor. Como resposta obteve-se o seguinte: As principais atividades da cadeia de valor são: vendas dos produtos tanto a vista, a prazo ou no cartão de débito ou crédito, compra de fornecedores, troca de mercadoria, recebimento de contas e cadastramento de clientes.

Uma mudança bem vinda seria diminuir o cadastro de novos clientes, pois a maior dificuldade da empresa é a inadimplência dos clientes mais recentes. Essa ação já está sendo tomada e não foi verificada perdas ou diminuição de vendas.

Quais são as Competências Competitivas da empresa?

Nessa questão tinha-se como objetivo saber, perante os concorrentes, qual é a maior diferença competitiva da empresa e obteve-se que a localização física da empresa, no centro da cidade onde se concentra o comércio, e a qualidade dos produtos oferecidos são as principais competências da empresa.

Qual o resultado da Análise do Ambiente?

Nessa questão foi realizado um resumo de oportunidades e ameaças para empresa junto com seus pontos fortes e fracos. Utilizou-se neste momento a análise de *SWOT*, depois de analisadas todas as questões do ambiente, a matriz foi elaborada da forma apresentada na Figura 6.

		NA CONQUISTA DO OBJETIVO	
		AJUDA	ATRAPALHA
ORIGEM DO FATOR	INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividade de algumas marcas conceituadas - Aquisição da totalidade da empresa (fim da sociedade) - Compras com novos fornecedores de produtos com qualidade e preço baixo 	<ul style="list-style-type: none"> - Dívida temporária, devido a aquisição total da empresa que deixou o caixa enfraquecido, para pagamento de fornecedores - Muitos cliente inadimplentes
	EXTERNA (AMBIENTE)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da cidade (população aumenta, vendas aumentam) - Localização da empresa no centro da cidade - Juros baixos em financiamentos para melhorar estrutura física 	<ul style="list-style-type: none"> - Novos concorrentes - Falta de uma associação comercial forte e unida para buscar incentivos frente ao governo e inovar em promoções e propaganda - Impostos muito altos na região

Figura 6 - Matriz SWOT da empresa

Etapa 6 – Visão

Na etapa Visão buscou-se deixar claro onde a empresa deseja chegar no futuro, concentrando todos os seus esforços para tal.

Qual é o desafio da empresa a ser alcançado no futuro?

A resposta foi que no futuro, a empresa pretende **“tornar-se líder no segmento de loja de calçados na cidade e região”**.

Etapas 7 e 8 – Objetivos e Estratégias Competitivas

Os Objetivos e as Estratégias estão muito interligados e foram respondidas pela gerente de forma simultânea. Para facilitar e esclarecer as ideias, as principais áreas que a empresa gostaria de atuar foram separadas, colocando-se um objetivo e algumas estratégias para cada um.

Posteriormente, no Plano de ação, as estratégias propostas aqui foram separadas e analisadas mais detalhadamente, verificando-se se algum conceito poderia ter sido melhorado.

Com todas as questões respondidas e todas as propostas definidas, um quadro com todas as informações organizadas pode ser formulado para deixar a vista o Negócio, a Missão, os Princípios e a Visão da empresa. A Análise do Ambiente é apresentada na forma de matriz, como na Figura 6, os Objetivos e por fim as Estratégias Competitivas são exibidos na formulação dos planos de ação e estão expostas no Apêndice.



Figura 7 - Plano estratégico da empresa

Com o quadro em mãos, é possível realizar planos para alcançar as estratégias propostas. Junto com a gerente em uma nova conversa, os planos foram descritos e colocados em um documento onde se pode enxergar cada ação, o setor e as pessoas responsáveis por fazê-la.

Com o devido controle, conforme as ações forem executadas, pode-se controlar os resultados verificando se são positivos ou não para a empresa.

4.4.ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Para que a empresa possa obter os benefícios do Planejamento Estratégico, planos de ação devem ser feitos para alcançar os objetivos já estipulados. Sendo assim, em outra reunião com a gerente onde foi discutida cada estratégia, colocou-se em questão as ações que deveriam ser tomadas em relação a cada objetivo, separando os conceitos de ação e estratégia que ainda estavam meio entrelaçados, preenchendo-se formulários com informações como: quais são os envolvidos e quais eram os resultados esperados de cada ação.

A elaboração do formulário teve como base o livro de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), com adaptações a realidade da empresa, porém o resultado foi satisfatório para ela, ficando a seu critério a implantação do mesmo. Como o objetivo do trabalho é apenas uma proposta de Planejamento Estratégico, levando em conta que tempo necessário para a sua implantação é em torno de um ano, a sua execução cabe a decisão da empresa.

Todos os formulários prontos estão apresentados no Apêndice do trabalho.

4.5.CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho não utilizou definições de tempos pois a empresa considerou que não seria necessário estipular prazos para o seu cumprimento levando em conta que era apenas uma proposta de Planejamento Estratégico, porém a colaboração para a formulação do mesmo foi de extrema importância para a finalização do trabalho.

É possível que haja melhorias no plano no decorrer de sua implantação, pois essa é a teoria de uma situação que pode mudar a qualquer momento, requerendo então alterações de estratégias e objetivos visando sempre a adaptação ao ambiente em que se está inserido.

A análise SWOT foi de uma importância nítida para o planejamento, porque deixou a vista os principais pontos que mereciam a atenção da empresa, tanto positivamente quanto negativamente, mostrando onde deveriam melhorar e onde aproveitar para crescer.

5. CONCLUSÃO

5.1. CONTRIBUIÇÕES

A colaboração da empresa, sem restrições de informações colaborou para o sucesso do trabalho, pois sem isso o plano não teria sido elaborado com tudo o que era necessário.

O trabalho proporcionou uma visão mais estratégica à empresa, o que a levou a pensar em objetivos e ambições maiores, porque com o planejamento adequado as decisões se tornam mais certas e evitam que a empresa sofra com problemas imprevistos, visto que ela pode se antecipar a eles.

5.2. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As maiores limitações se concentram no tempo, pois a implantação de um planejamento estratégico demanda acompanhamento e coleta de informações para controle e para isso seria necessário no mínimo mais um ano de estudo. Infelizmente o tempo disponível para a realização do trabalho não permitiu que ele fosse posto em prática.

Outra limitação foi a distância entre o autor e a empresa que dificultou para a realização de maiores discussões sobre o assunto e coleta de dados mais detalhada. O principal meio de comunicação usado foi a internet e o telefone que permitiram contato constante, o que contribuiu muito para o sucesso do trabalho.

5.3. PROPOSTAS FUTURAS

O objetivo do trabalho foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico na empresa visando seu crescimento no mercado com o aumento de suas vendas e lucratividade. Ao final foi elaborado um quadro contendo as informações essenciais que um Planejamento Estratégico exige e ainda algumas sugestões de planos de ação necessários para alcançar os objetivos e estratégias levantados, juntamente com os resultados esperados de cada plano.

Como proposta futura principal, sem dúvida é a implantação das ações planejadas, seu acompanhamento, possíveis alterações e controle através de indicadores de desempenho que comparariam os resultados antes e depois do plano realizado, verificando a real eficácia do mesmo, lembrando sempre que o varejo é um ambiente mutável exigindo decisões estratégicas cada vez mais rápidas.

Para conduzir a implantação do plano, a utilização de outras ferramentas de análise como o ciclo PDCA, a matriz GUT e ainda o Diagrama de Ishikawa auxiliaria no acompanhamento dos resultados, na detecção de possíveis problemas e na seleção de prioridades dentre tantas ações a serem tomadas.

REFERÊNCIAS

- ANÁLISE SWOT. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2012. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=An%C3%A1lise_SWOT&oldid=33126135>. Acesso em: 2 out. 2012.
- ANGELO. C. F. de, coord. **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
- BAPTISTA, J. A. et al. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, 2011. p. 1-11. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2012
- CAVALCANTI, M., organizadora. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S.; MERLO, E. M. Uma aplicação conjunta das análises swot/pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, jan/abr. 2010.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. **Caderno Virtual de Turismo**, vol. 8, núm. 1, Rio de Janeiro, 2008.
- FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M.A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **Revista de administração Mackenzie**, vol.1, núm.1, São Paulo, 2000.
- GIULIANI, A. C. Varejo no Brasil: razões para reinventá-lo. In: **Gestão de Marketing no Varejo**. São Paulo: O.L.M., 2003. Disponível em: <http://giulianimarketing.pro.br/documentos/varejonobrasil_asrazaesparareinventalo24694.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2012.
- HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, Z. E.; PELLIZZARO, L. C. E. L. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **Revista de administração Mackenzie**, vol.10, num 2, São Paulo, mar/abril 2009.
- IBGE. Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Comércio. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201208caderno.pdf> Acesso em: 04 nov. 2012

JULIANO, M. C.; ESTENDER, A. C. Aspectos estratégicos do segmento varejista. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, set. 2011. Disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/viewFile/1519/1203>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

MAMMINI, B. **A relação entre estratégia e estrutura no varejo**. 2006. 138f. Tese (Pós-graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINHO, G. B. **Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no Brasil: estudo de casos**. 2011. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NETO, E. R. **Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. 2011. 41f. Monografia (Especialista em MBA – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) - Faculdade Pitágoras, São João Del Rei.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

RACHMAN, D. J. **Varejo: estratégia e estrutura, uma abordagem gerencial**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1979.

RUPEL, R. **Evidenciação das ferramentas gerenciais utilizadas na prática do comércio varejista de calçados da Grande Florianópolis associada a AEMFLO**. 2009. 71f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SEBRAE. *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: primeiro semestre de 2005*. Brasília: Sebrae, 2005. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/boletimestatisticocompe/boletim_estatistico_mpe.pdf>. Acesso em: 30 maio 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

VARGAS, A. R. et al. Análise comparativa das forças e fraquezas do segmento de perfumaria: franquias x varejo tradicional. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 13., 2010, São Paulo.

Anais... São Paulo, 2010. p. 1-12. Disponível em:
<http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00297_PCN05656.pdf>.
Acesso em: 22 mar. 2012.

VAROTTO, L. F. História do Varejo. Revista GV Executivo, vol. 5, num 1, fev./abril 2006.

VASCONCELOS FILHO, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer! Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001.

APÊNDICE

PLANO DE AÇÃO			
Coordenador	Jocelane (Gerente)	Participantes	Todos
Objetivo:	Aumento das vendas		
Estratégias	1. Capacitar equipe de vendas		
	2. Trabalhar com marcas conceituadas		
	3. Melhorar formas de pagamento		
Ações	Resultados Esperados		
Ações da Estratégia 1			
1.1 Oferecer curso específico na área	Equipe de vendas que saiba negociar, oferecer produtos que o cliente procura e saiba lidar com situações indesejadas.		
1.2 Remunerar conforme a produtividade	Colaboradores motivados a vender mais		
Ações da Estratégia 2			
2.1 Buscar exclusividade na cidade, dos produtos que já se trabalha	Diminuir a concorrência no mercado		
2.2 Visitar feiras, exposições e shows room	Estar atualizado no mundo da moda		
2.3 Negociar prazos de pagamento com fornecedores	Com maiores prazos de compra, pode-se oferecer maior prazo de venda para os clientes		
2.4 Oferecer garantia do produto	Oferecer a segurança de um produto original		
Ações da Estratégia 3			
3.1 Melhorar sistemas de cartão de crédito/débito	Agilidade nas vendas com cartão		
3.2 Oferecer descontos maiores em compras à vista	Atrair o cliente sem prejudicar a empresa		
3.3 Facilitar o crediário, aumentando o prazo de pagamento para clientes já cadastrados	Fidelização do cliente		

PLANO DE AÇÃO			
Coordenador	Jocelane (Gerente)	Participantes	Todos
Objetivo:	Divulgar a Empresa		
Estratégias	1. Investir em meios de comunicação		
Ações	Resultados Esperados		
Ações da Estratégia 1			
1.1	Publicar anúncios em revistas e jornais da cidade	Tornar a empresa mais conhecida na cidade e região	
1.2	Patrocinar eventos na cidade e região	Tornar a empresa mais conhecida na cidade e região	
1.3	Divulgar novas coleções através de eventos específicos para essa finalidade (desfiles)	Tornar a empresa mais conhecida na cidade e região	

PLANO DE AÇÃO

Coordenador	Jocelane (Gerente)	Participantes	Todos
Objetivo:	Melhorar a gestão da empresa		
Estratégias	1. Capacitar os gestores		
Ações	Resultados Esperados		
Ações da Estratégia 1			
1.1 Participar de cursos de capacitação	Gestores melhor preparados para enfrentar os problemas do dia-a-dia		
1.2 Realizar reuniões periódicas entre gerente e proprietário	Analisar os resultados da empresa com maior frequência para formular novas estratégias		
1.3 Realizar um feedback com os colaboradores periodicamente	Para estar ciente das dificuldades e das melhorias necessárias para a empresa		

PLANO DE AÇÃO

Coordenador	Jocelane (Gerente)	Participantes	Todos (exceto vendedoras)
Objetivo:	Diminuir o índice de inadimplência		
Estratégias	1. Melhorar sistema de crédito e cobrança		
Ações	Resultados Esperados		
Ações da Estratégia 1			
1.1 Capacitar os colaboradores do crediário oferecendo cursos preparatórios	Para que o colaborador saiba identificar um bom cliente		
1.2 Bloquear crediário de clientes inadimplentes	Evitar novos transtornos de pagamento		
1.3 Realizar análise de crédito mais detalhada	Impedir que um cliente inadimplente consiga obter crédito		
1.4 Adquirir mais bandeiras de cartões de crédito	Efetuar vendas mais seguras		

ANEXO 1

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ORIENTANDA: Camila Oliveira Araujo
ORIENTADOR: Daiane Maria De Genaro Chirolli

O presente questionário faz parte do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso que tem como objetivo propor um modelo de Planejamento Estratégico a uma empresa do setor varejista.

As questões podem ser respondidas livremente seguindo a ordem das etapas, porém com o auxílio e orientação do pesquisador.

As etapas são: Negócio, Missão, Princípios, Análise do Ambiente, Visão, Objetivos e por fim Estratégias Competitivas.

Negócio

1) Quem é mesmo o seu cliente?

R: O cliente da empresa é o consumidor final de calçados, pois a empresa atua no ramo varejista de calçados.

2) Qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu serviço?

R: Qualidade, conforto e garantia em calçados.

3) Quem são e quais serão nossos concorrentes?

R: Empresas que oferecem os mesmos produtos (calçados) na cidade e região.

Depois de respondidas as perguntas tem-se o cliente principal, o negócio e os concorrentes.

4) Eles são realmente compatíveis com a realidade da empresa, ou seria necessário modificá-los para ter sucesso no futuro?

Caso necessário, responder as perguntas novamente pensando na melhoria.

R: Eles são compatíveis e não necessitam de mudanças.

Missão

1) O que faz a empresa?

R. A empresa oferece produtos (calçados) com qualidade e conforto para seus clientes.

2) Como ela faz?

R. Procura adquirir os produtos direto das fabricas, para garantir preço, qualidade, e produtos atuais.

3) Onde ela faz?

4) Com qual responsabilidade social?

R: A empresa não achou necessário responder as duas últimas perguntas, pois não afetariam o sucesso da mesma, considerando que a região é muito pequena.

Depois de respondidas as perguntas, formula-se a Missão da empresa.

Missão: Oferecer calçados de qualidade e com conforto das melhores marcas do mercado, preços acessíveis para todos os estilos e ocasiões, adultos ou infantis, masculinos ou femininos.

5) Com a missão atual, a empresa terá sucesso?

Caso necessário, responder as perguntas novamente pensando na melhoria.

R: Acredita-se que sim, não sendo necessário modificá-la.

Princípios

1) Quais são os traços marcantes do comportamento da empresa ao longo dos anos, suas crenças e seus valores?

Os princípios devem ser poucos e redigidos de forma clara e concisa

R: Os principais princípios da empresa são:

- Marcas de qualidade
- Preço acessível
- Garantia de qualidade no serviço
- Honestidade
- Confiança

Depois de respondidas as perguntas, têm-se os Princípios da empresa.

2) Com esses princípios a empresa terá sucesso?

R: Sim, a empresa considera essencial tais princípios e acredita que o sucesso é consequência deles.

Analisar o Ambiente

1) Quem é mesmo o seu cliente?

R. Consumidor final de calçados.

2) Quem são mesmo os seus concorrentes?

R. Empresas que oferecem os mesmos produtos (calçados).

3) Quais são os seus Públicos Relevantes?

Alguns exemplos:

Cientes, concorrentes, fornecedores, equipe, governo, mídia, distribuidores, acionistas, comunidade, etc.

R: Os públicos mais relevantes, que influenciam diretamente no serviço são: consumidores, equipe de trabalho, concorrentes, fornecedores e a comunidade local.

4) Como funciona a Cadeia de Agregação de Valor da empresa?

Nesse momento deve-se analisar quais as atividades desenvolvidas e se elas realmente agregam valor ao serviço. Pode-se mudar? Mudar o que?

R: As principais atividades da cadeia de valor são: vendas dos produtos tanto a vista, a prazo ou no cartão de débito ou crédito, compra de fornecedores, troca de mercadoria, recebimento de contas e cadastramento de clientes.

Uma mudança bem vinda seria diminuir o cadastro de novos clientes, pois a maior dificuldade da empresa é a inadimplência dos clientes mais recentes. Essa ação já está sendo tomada e não foi verificado perdas ou diminuição de vendas.

5) Quais são as Competências Competitivas da empresa?

Nesse momento é analisado qual é a principal diferença diante de seus concorrentes.

R. A principal diferença, é a localização física da empresa, no centro da cidade onde se concentra o comércio, e a qualidade dos produtos oferecidos.

6) Qual o resultado da Análise do Ambiente?

Nessa etapa, deve-se analisar o ambiente externo e interno, identificando oportunidades e ameaças (externo) e forças e fraquezas (interno).

Oportunidades:

- O desenvolvimento da cidade permite que a população tenha uma renda maior e consequentemente consumam mais, aumentando as vendas da empresa.
- A aquisição da totalidade da empresa pelo proprietário faz com que ele possa investir mais nela, considerando que antes a empresa era uma sociedade.
- Compras com novos fornecedores de produtos com qualidade e preço mais baixo, faz com que a empresa possa oferecer um produto com preço mais acessível
- A boa localização da empresa é uma oportunidade para o aumento das vendas
- Juros baixos em financiamentos ajudará a empresa à melhorar sua estrutura física para melhor atender seus clientes.
- Exclusividade de algumas marcas faz da empresa uma referência para clientes mais exigentes.

Ameaças

- Surgimento de novos concorrentes na cidade.
- Falta de uma associação comercial forte e unida para buscar incentivos frente ao governo e inovar em promoções e propaganda.
- Impostos muito altos na região.
- Dívida temporária, devido a aquisição total da empresa que deixou o caixa enfraquecido, para pagamento de fornecedores.

Visão

1) Qual é o desafio da empresa a ser alcançado no futuro?

A Visão deve fazer com as pessoas se movam e se esforcem em sua direção.

R: Com o desenvolvimento da cidade onde está, a empresa terá que diferenciar-se dos concorrentes que podem surgir futuramente buscando a liderança no segmento da região.

Assim tem-se como visão: Tornar-se líder no segmento de loja de calçados na cidade e região.

Objetivos

Os Objetivos devem ser desafiantes, ter prazos definidos, serem mensuráveis e coerentes entre si. Eles também devem ser bem específicos, por exemplo, em relação as vendas, lucros, retorno sobre investimento e outros temas relevantes para a empresa.

Depois de definidos os objetivos, é necessário definir também indicadores de desempenho, para cada objetivo, que permitam avaliação posterior dos resultados. Por exemplo, faturamento em reais, porcentagem de vendas, receita, etc.

Estratégias Competitivas

As estratégias são como chegar aos objetivos estabelecidos. Cada objetivo deve ter uma estratégia clara, que proporcione vantagem competitiva duradoura, compatível com os recursos, coerente com as outras estratégias, que busque o compromisso das pessoas envolvidas, dentro do limite de risco da empresa, fundamentada nos Princípios e ser criativa e inovadora.

Obs: Estratégia não é ação! Ação é o detalhamento da estratégia.

VENDAS

Objetivos: toda empresa tem como principal objetivo, o crescimento de suas vendas, para consequentemente ter aumento em sua receita. Conosco não é diferente, a empresa pretende melhorar a equipe de vendas, para oferecer um bom atendimento aos clientes. Mas, só ter bom atendimento não resolve, a empresa também deve oferecer bons produtos, com qualidade, garantia, conforto e modelagem moderna, que atraiam o olhar do consumidor.

Estratégia: oferecer à equipe de vendas, cursos para especialização na área, contar com a parceria das fabricas das grandes marcas de calçados, conceituadas no mercado, para obter os produtos a cada troca de coleção, visitar feiras, exposições, show room, para estar atualizado nas tendências de cada estação.

MARKETING

Objetivos: fazer com que a empresa seja vista e apareça na cidade, para não ser esquecida pelos consumidores.

Estratégia: publicar anúncios nos jornais e revistas mais populares da cidade, patrocinar eventos, divulgar as novas coleções através de eventos específicos para essa finalidade.

GESTÃO

Objetivos: melhorar a gestão da empresa, para que possa desenvolver melhor os objetivos anteriores.

Estratégia: investir em cursos para reciclar e atualizar o conhecimento das pessoas que administram a empresa.

RECEITA

Objetivos: a principal dificuldade da empresa no momento, esta sendo a inadimplência, que de uma forma geral, atinge o comercio no Brasil.

Estratégia: tomar medidas na parte de credito e cobrança, oferecendo cursos preparatórios para a equipe do crediário.

Universidade Estadual de Maringá

Departamento de Engenharia de Produção

Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900

Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196