

**WAGNER MIOTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Professor: Dr. Vilson José Masutti

**CURITIBA**

**2008**

**“A Deus e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento desta, incentivando e de certa forma tornando-a de fácil compreensão e acesso em pesquisas teórico/práticas para sua conclusão”.**

*Há três métodos para ganhar sabedoria:*

*Primeiro, por reflexão, que é o mais nobre;*

*Segundo, por imitação, que é o mais*

*fácil; e terceiro, por experiência,*

*que é o mais amargo.*

*Confúcio*

## RESUMO

Mioto, Wagner. Planejamento Estratégico – Estudo de Caso. Quando se é planejado um negócio independente de sua estrutura e de seus aspectos, esse planejamento torna-se de suma importância para o desempenho e sucesso deste. Nos dias de hoje a maioria das empresas de pequeno e médio porte, apesar delas alcançarem grandes desempenhos, não possuem um planejamento estratégico para desenvolvê-las. De modo que tais desenvolvimentos muitas vezes são pura sorte, acúmen comercial ou pragmatismo. A elaboração de planejamento estratégico deve ser feita com a finalidade de garantir a longevidade da empresa. Temendo-se um resultado negativo e sem lucros futuros com ênfase nas empresas desse ramo de cosméticos, diante de sua estrutura atual tecnológica, tributária, financeira e outros recursos não suficientes para uma nova proporção intencionada. O presente trabalho visa identificar, estudar e sugerir um planejamento adequado à empresa, para que esta se mantenha no mercado competidor, superando as demais empresas deste ramo, usando de maneiras simples, eficazes e definitivas para formar uma base de sustentação alenta, de modo que não venha correr riscos. Com bases em estudos, promove-se a garantia de que os produtos atenderão as expectativas dos clientes, quanto à qualidade, preço e disponibilidade. Adequação aos padrões e exigências, nas questões sociais, ambientais; Visa também estabilidade da empresa segundo critérios e padrões tecnológicos e financeiros, bem como a de redução de custos, através de pesquisa de preços de insumos, racionalização no processo de trabalho, redução de perdas no processo produtivo.

**PALAVRAS -CHAVE: PLANEJAMENTO – TECNOLOGIA - ADEQUAÇÕES  
AMBIENTAIS - COMPETITIVIDADE;**

## **ABSTRACT**

Mioto, Wagner. Strategic Planning – Case Study. When an independent business of its structure has been planned and of its aspects, this planning becomes of utmost importance for the performance and success of this. Nowadays the majority of the companies of small average e transport, although they to reach great performances, do not possess a strategically planning to develop them. In way that such developments many times are pure luck, acumen commercial or pragmatism. The elaboration of strategically planning must be made with the purpose to guarantee the longevity of the company. Fearing a negative result and without future profits with emphasis in the companies of this branch of cosmetics, ahead of its technological current structure, not enough tax, financier and other resources for a new intentioned ratio. The present work aims at to identify, to study and to suggest an adequate planning to the company, so that this if keeps in the competitor market, surpassing the too much companies of this branch, using in simple, efficient and definitive ways to form a base of aplenty sustentation, in way that does not come to run risks. With bases in studies, it is promoted guarantee of that the products will take care of the expectations of the customers, how much to the quality, price and availability. Adequacy to the standards and requirements, in the social matters, ambient; It also aims at technological and financial stability of the company according to criteria and standards, as well as the one of reduction of costs, through research of prices of insumos, rationalization in the work process, reduction of losses in the productive process.

**WORDS - KEY: PLANNING - TECHNOLOGY - AMBIENT ADEQUACIES -  
COMPETITIVENESS;**

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTO.....</b>	<b>iii</b>
<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE QUADROS E TABELAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	02
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	03
1.3 METODOLOGIA.....	03
1.4 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	04
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>05</b>
2.1 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL.....	05
2.1.1 Tipos e Níveis de Planejamento Empresarial.....	05
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	06
2.3 COMO ESTABELEECER A ESTRATÉGIA.....	07
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS.....	08
2.5 DIMENSÃO GERENCIAL DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL.....	09
2.5.1 Processo de Planejamento Empresarial.....	11
2.5.2 Processo de Administração Estratégica.....	12
2.5.3 Efetividade Empresarial e o Processo Estratégico.....	12
2.5.4 Processo de Tomada de Decisões.....	12
2.5.5 O Processo Decisório e o Sistema de Informações.....	14
2.6 EMPREENDEDORISMO X NEGÓCIO PRÓPRIO.....	15
2.7 ANÁLISE SWOT.....	15
2.8 ANÁLISE DE PORTFÓLIO.....	16
2.9 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.....	17
2.10 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	18

2.11 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.12 Dados Estatísticos de Mercado.....	21
2.13 INDICADORES ECONÔMICOS SETORIAIS COMPARADOS	29
<b>3. A EMPRESA.....</b>	<b>31</b>
3.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	32
3.1.1 Vantagem Competitiva.....	32
3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO.....	32
3.2.1 Análise de Macro Ambiente.....	32
3.2.2 Análise de Cinco Forças Competitivas de Porter.....	33
3.2.3 Novos Entrantes.....	34
3.2.4 Fornecedores.....	34
3.2.5 Clientes.....	34
3.2.6 Concorrentes.....	35
3.2.8 Substitutos.....	38
3.3 A METODOLOGIA SWOT.....	38
3.4 FORÇAS.....	40
3.4.1 Mix de Produtos.....	40
3.4.2 Matriz dos Produtos Disponíveis.....	40
3.4.3 Agilidade.....	40
3.4.4 Fabricação de Frascos e Tampas.....	41
3.4.5 Habilidade Técnica.....	41
3.5 FRAQUEZAS.....	41
3.5.1 Tecnologia.....	41
3.5.2 Concorrência.....	42
3.5.3 Produtividade.....	42
3.5.4 Custos.....	42
3.5.5 Marketing.....	42
3.6 OPORTUNIDADES.....	42
3.6.1 Solidificação do Mercado do Preço Único.....	42
3.6.2 Incentivo a Importação de Matéria Prima.....	43
3.6.3 Mercados Ainda Não Explorados.....	43
3.7 PRINCIPAIS AMEAÇAS.....	43

3.7.1 Desestabilização Econômica.....	43
3.7.2 Impostos.....	44
3.7.3 Aumento de Custos e de Exigências Legais.....	44
3.7.4 Mercado Institucional.....	44
3.7.5 Fluxograma de Funcionamento da Empresa Maxibel.....	45
<b>3.8 PROPOSTAS DE MUDANÇAS.....</b>	<b>46</b>
3.8.1 Departamento de Vendas.....	46
3.8.2 Produtos/Serviços.....	46
3.8.3 Registros Internos.....	47
3.8.4 Política de Preços.....	47
3.8.5 Canais de Distribuição.....	48
3.8.6 Composto Promocional.....	49
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>52</b>
<b>6 ANEXO.....</b>	<b>54</b>

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01 - 2.1 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	04
Quadro 02 - Plano Estratégico e o Plano Tático e Operacional.....	06
Quadro 03 - Enfoques tradicional das Diretrizes Empresariais X Enfoque Moderno de Planejamento Estratégico.....	10
Quadro 04 - Processo de Administração Estratégica.....	12
Quadro 05 – Vendas.....	21
Quadro 06 - Mercado Mundial.....	22
Quadro 07 - Variação Anual.....	29
Quadro 08 - Ranking de Vendas da Empresa por Item.....	30
Quadro 09 - Cinco Forças de Porter.....	33
Quadro 10 - Atuação no Mercado.....	36
Tabela 01 - 3.2.6.1 Matriz de Análise da Concorrência.....	37
Quadro 11 - Matriz SWOT.....	39
Tabela 02 - 3.4.2 Matriz dos Produtos Disponíveis.....	40
Quadro 12 -3.9.5 Fluxograma de Funcionamento da Empresa Maxibel.....	45
Tabela 03 - Composto Promocional.....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Consumo em Produtos de Banho.....	22
Gráficos 2 e 3 - Desodorante e Higiene Oral.....	23
Gráficos 4 e 5 - Tratamento Capilar.....	24
Gráficos 6 e 7- Tratamento com a Pele.....	25
Gráficos 8 e 9 - Protetores e Bronzeadores.....	26
Gráficos 10 e 11 - Maquiagem.....	27
Gráficos 12 e 13 - Perfumaria.....	28

## LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC:..... Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos;

ANVISA:.....Agência Nacional de Vigilância Sanitária;

Bopp:.....Biorientado de Polipropileno;

Ind. e Com:.....Industria e Comércio;

ICMS:.....Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços;

Pead:.....Polietileno de Baixa Densidade;

PIB:..... Produto Interno Bruto;

Pp:.....Polipropileno;

Pvc:.....Poli Cloreto de Vanila;

# 1 INTRODUÇÃO

Historicamente predomina no Brasil empresas de pequeno e médio porte nos mais diversos segmentos. Essas empresas sempre enfrentaram pressões que exigem permanente readequação para se manterem competitivas no mercado.

Como fator interno relevante, no passado, uma das dificuldades das pequenas e médias empresas, era a reduzida capacidade administrativa dos dirigentes, decorrentes de sua formação e visão corporativa. Também, é comum a centralização excessiva das decisões, o que é um fator que impossibilita o pequeno empresário de administrar estrategicamente todas as áreas de uma empresa, acarretando distorções, limitando o equilíbrio e crescimento da estrutura organizacional.

Um dos fatores externos predominantes no Brasil durante décadas foi à economia inflacionária que levou as pequenas empresas ao não desenvolvimento da cultura do planejamento.

Hoje, temos altos índices de mortalidade precoce das pequenas empresas em razão da falta de um planejamento empresarial eficiente.

“Existe um preconceito de que Planejamento Estratégico só deve ser desenvolvido em grandes empresas”. ALMEIDA (2001, p.9).

De acordo ainda com ALMEIDA (2001 p. 09), o Planejamento Estratégico quando aplicado às pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia-a-dia, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe, para forçá-lo a desenvolver o trabalho. O resultado da utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como análise ambiental. Porém as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa.

È importante garantir que os produtos atenderão as expectativas dos clientes, quanto à qualidade e preço dos produtos bem como barganhar menores taxas e obrigações legislativas, adequando-se as questões sociais e ambientais, destacando-se desta maneira as demais empresas do mesmo ramo.

O sucesso não advém meramente da sorte ou do acaso, é o resultado da busca planejada, participada e contínua por resultados, tendo como base para a antecipação das mudanças futuras, a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa.

Segundo OLIVEIRA (2001 p.14), explica que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

Trata-se de estabilizar e posicionar ao mercado competitivo a reimplantação de uma pequena indústria de cosméticos que já está operando há certo tempo, porém faz-se necessário uma reestruturação para se manter no mercado.

A melhor forma de obtenção de resultados é através do planejamento estratégico dentro do contexto das limitações das pequenas empresas.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Manter-se no mercado competidor, superando as demais empresas deste ramo, usando de maneiras simples, eficazes e definitivas para formar uma base de sustentação desta, de modo que não venha correr riscos futuros de falência.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Garantir de que os produtos atenderão as expectativas dos clientes, quanto à qualidade, preço;

Barganhar menores taxas e obrigatoriedade legislativa;

Adequar-se aos padrões e exigências, nas questões sociais, ambientais;

Estabilizar da empresa segundo critérios e padrões tecnológicos;

Buscar constantemente de redução de custos, através de pesquisa de preços de insumos, racionalização no processo de trabalho, redução de perdas no processo produtivo.

## 1.3 METODOLOGIA

Este trabalho realiza-se através de pesquisa bibliográfica, sendo utilizado livros, revistas, artigos, teses, Internet, além do acesso livre as informações disponíveis em todos os departamentos da empresa, imperativo para compreender o tema proposto favorecendo base teórica para fundamentar a argumentação sobre o assunto a ser discutido.

O acesso a tais conteúdos foram úteis para tornar o trabalho rico em informações, necessárias para o desenvolvimento e conclusão do mesmo.

Quadro 01 – 1.4 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Atividades previstas	Meses/2008			
	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Proposta	X			
Revisão de Literatura	X			
Coletânea de Dados		X		
Montagem/Digitação da Monografia			X	
Entrega da Monografia				X

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

De acordo com MONTENEGRO ([www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br), 2007), o julgamento de Planejamento Estratégico ou até mesmo o conceito mais abrangente de Estratégia sempre estivera presente na atividade empresarial, embora de forma simples e não sistêmica. Mesmo na época em que a economia era menos abstrusa e a facilidade de colocação dos produtos no mercado era maior, fica intrincado de se imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de previsão, ou melhor, dizendo metas a ser atingido futuramente ou ainda ousar conhecer mais a fundo a natureza de seus negócios, pois afinal, não há forma melhor para se definir os conceitos de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico do que:

- Conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da empresa;
- Procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo;

Desse modo, Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico são partes complementares do aforismo e fundamento empresarial. Antes, quando a atividade de produção se caracterizava por empresas mais compactas, negócios reduzidos, mercados com certas limitações geográficas, havia venda garantida para a produção realizada, então porque pensar em estratégias baseadas em preposições do que viria futuramente sem ser necessário. Vendiam e produziam meramente de acordo com a necessidade, com exceção dos períodos de crise ou menor turbulência ambiental.

#### 2.1.1 Tipos e Níveis de Planejamento Empresarial

MASUTTI (2007 p.09) alega que existem também dúvidas sobre as diferenças entre Planos ou Planejamento, Estratégicos Táticos e Operacionais.

Em seu documentário é cita que, ACKOFF (1976) esclarece quão o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto que os Planos

Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados Planos Operacionais que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos.

O relacionamento entre o Plano Estratégico e os Planos Táticos e Operacionais pode ser mais bem visualizado no quadro 2 a seguir:

**Quadro 02 – Planejamento Estratégico e Plano Tático Operacional**

TIPO				NÍVEL
Planejamento Estratégico				Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento Produção	Planejamento Rec. Humanos	Tático
Plano Lançamento Novos Produtos	Plano de lucros	Plano de Capacidade de Produção	Plano de Seleção	operacional
Plano de Promoções	Plano de Investimentos	Plano de Manutenção	Plano de Treinamento	
Plano de Vendas	Plano de Crédito	Plano de Controle de Qualidade	Plano de Cargos e Salários	
Plano de Propaganda	Fluxo de Caixa	Plano de Utilização de Mão de Obra	Plano de Previdência	
Plano de Pesquisa de Mercado	Orçamento de Capital	Plano de Estoques	Plano de Benefícios	

ACKOFF (março, 1976).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que permite constituir um direcionamento a ser seguido pela coordenação, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, o Planejamento

Estratégico é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças.

ACKOFF (1976) refere que a adoção deste requer, portanto, uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas. Tal planejamento não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia ao nível de mudanças conceituais de gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Também é a maneira de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos, é a escolha de um curso de ação.

De acordo com, ALMEIDA (2001p. 14), as técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. Observa ainda que o planejamento estratégico não irá indicar como administrar o dia-a-dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas idéias e redirecionar suas atividades.

### 2.3 COMO ESTABELEECER A ESTRATÉGIA

Classificam-se inicialmente quatro atividades para orientar a realização da estratégia sendo elas:

Análise dos aspectos internos: ocorre a conscientização dos pontos fortes e fracos; essa é a forma de maximizar a eficiência da entidade. Análise do ambiente: essa é a atividade mais complexa e geralmente mais importante do planejamento estratégico, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade. Comparação da missão ou vocação com o campo de atuação: nessa atividade, é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre missão ou vocação com que realmente a entidade está fazendo (campo de atuação) contribui para o sucesso da entidade. Estabelecimento da estratégia vigente: é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas. ALMEIDA, (2001, p. 14).

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Estratégia é o conjunto de ações espontâneas em todo planejamento, resultando no plano geral de uma empresa.

A empresa que carece desta ferramenta é aquela da qual está iniciando um negócio ou quem está pregado em cometimento de pequeno ou médio porte. Interesses em estágio de introdução ou crescimento necessitam de foco e investimentos precisos.

Quando existe a falta de estratégia bem estabelecida e bem implementada dificulta decisões de investimento e o resultado pode ser contemplar direções aquém conveniente e levar a empresa para um caminho tortuoso e sem futuro. De modo que isso se torna muito perigoso para empresas de pouco tempo de vida.

Um bom planejamento, com metas ajustadas e com implementação competente exige criatividade, um pouco de ousadia e muito trabalho. O contato com empresas de várias esferas tem mostrado que as desculpas verdadeiras mais utilizadas são a deferência em que o tempo está cada vez mais escasso para dedicá-lo ao planejamento e as metas de curto prazo que são mais importantes que a visão de futuro do negócio.

A atitude mais ponderada para os novos negócios e empresas que estão em fase de desenvolvimento é investir tempo e recursos na formulação de uma boa estratégia e estabelecer de seus executivos uma competente implantação e controle com diligência enfocada na conquista das metas pré-estabelecidas. O futuro é construído hoje a cada ação e investimento feitos pela empresa; não planejar é construir um futuro do qual não fazemos a menor idéia do que virá.

Segundo MOSIMANN E FISCH (1999 p. 114), o planejamento envolve os seguintes passos:

- a) projeção de cenários;
- b) definição de objetivos a serem seguidos;
- c) avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- d) detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- e) formulação e avaliação de planos alternativos;
- f) escolha e implementação do melhor plano alternativo;

“O planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento”.  
MOSIMANN E FISCH (1999, p. 114),

## 2.5 DIMENSÃO GERENCIAL DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O que se enfatiza, modernamente, é que existe uma responsabilidade gerencial de alto nível pelo futuro da organização; esta responsabilidade deve ser enfrentada pela alta direção, em termos de aumentar seu conhecimento sobre os fatores externos que afetam a empresa e estabelecer um senso de direção futura para seus negócios.

Esse é um processo contínuo e sistemático de avaliação da organização e não um processo ocasional de dimensionar a organização e reavaliar os seus objetivos. É aqui que aparecem as diferenciações entre os enfoques tradicional das diretrizes empresariais e o enfoque moderno de planejamento estratégico, como se pode ver no quadro 3 a seguir:

### Quadro 03 - Enfoques tradicional das Diretrizes Empresariais X Enfoque Moderno de Planejamento Estratégico

Dimensões	Tradicional Diretriz Empresariais	Moderno Planejamento Estratégico
Forma do dimensionamento organizacional	Ocasional	Sistemático e Constante
Ênfase metodológica	Diagnóstico e solução de problemas	Oportunidades e formulação de Estratégia
Análise da ambiência	Funções de marketing, produção, pessoal e finanças	Configurações de cursos alternativos para a ação e missão socioeconômica da organização
Método de diagnóstico	Análise microeconômica dos produtos e da estrutura organizacional	Análise macroeconômica incluindo considerações sociais e políticas
Método de análise decisória	Análise histórica de decisões	Identificação de valores ambientais positivos e negativos
Instrumento Analítico	Métodos quantitativos "tangíveis e controláveis".	Combinação de métodos quantitativos e qualitativos explicáveis
Avaliação e controle	Fase final de um processo ocasional e rotativo que recomeça com novo dimensionamento	Permanente como base para as decisões diárias e correção dos cursos de ação

Fonte: MOSIMANN E FISCH (1999, p. 114),

Como se pode notar, o Planejamento Estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo curso de ação em longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial que se concentra nos

níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

### 2.5.1 Processo de Planejamento Empresarial

Segundo CUSTÓDIO (inforum, acesso em 10/04/08), o processo de planejamento pode ser caracterizado como uma tomada de decisões sobre as situações futuras que se espera alcançar.

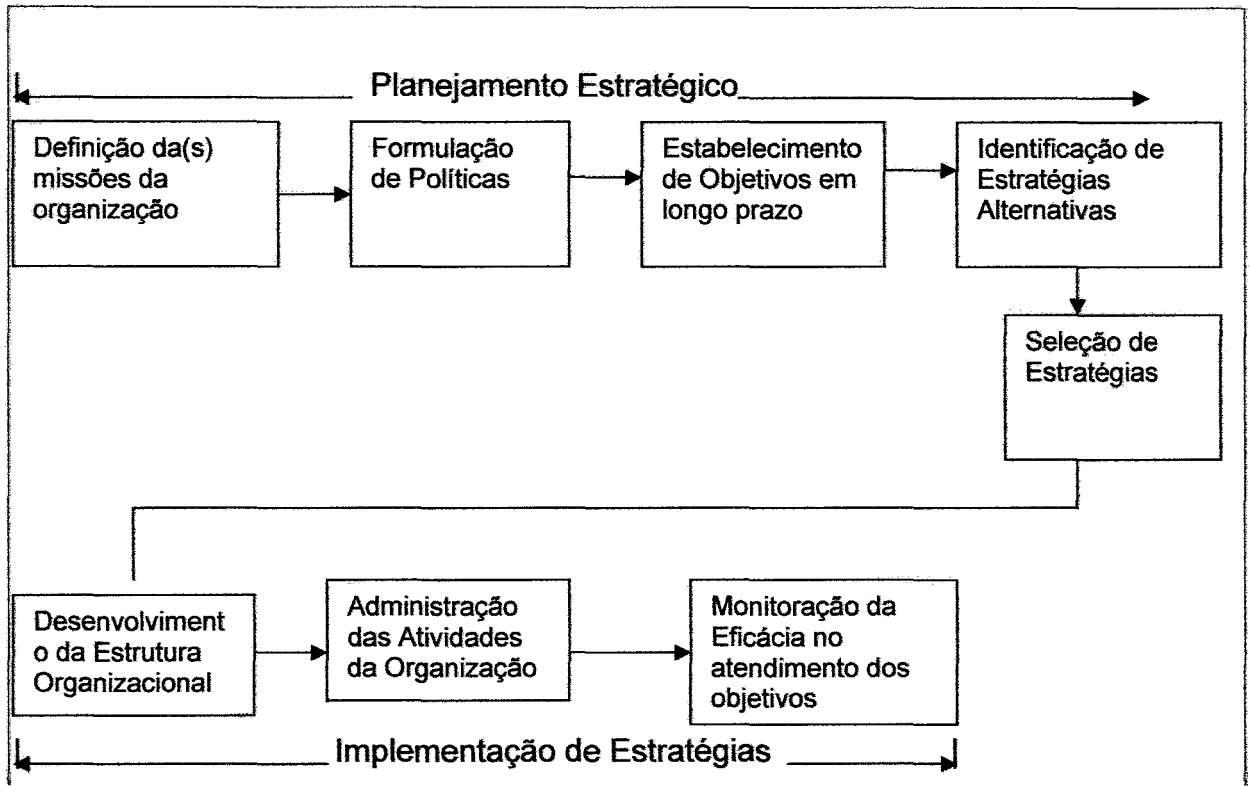
Tanto a nível estratégico como no operacional fazem-se necessárias tomadas de decisão sucessivas, a partir da identificação de situações futuras que se pretende atingir, do desenvolvimento de alternativas e de seleção de um ou mais cursos de ação que conduzam aos resultados esperados.

Podemos caracterizar o processo de Administração Estratégica como sendo a tomada de decisão sobre a direção futura da organização e à implementação dessas decisões. Dentro desse contexto divide-se em duas fases:

- a) o Planejamento Estratégico;
- b) a implementação das estratégias;

A sinopse da visão do processo de Planejamento Estratégico e de sua implementação está apresentada no gráfico a seguir:

#### Quadro 04 - 2.5.2 Processo de Administração Estratégica



#### 2.5.3 Efetividade Empresarial e o Processo Estratégico

Enfim, fica evidente que as empresas que possuem adequada estratégia empresarial terão uma vantagem competitiva, conforme indica PORTER, em relação às suas concorrentes.

Esta vantagem competitiva deve estar sustentada por uma efetividade empresarial, como resultado de a empresa “fazer bem o que deve ser feito”, ou seja alcançar os resultados esperados com eficiência e efetividade.

#### 2.5.4 Processo de Tomada de Decisões

Independentemente do seu nível hierárquico na empresa, o papel principal do administrador é o de tomar decisões que levem a organização a um ajustamento ou

ação pró-ativa em relação ao seu meio ambiente e à alocação de recursos e seu gerenciamento, de acordo com níveis de eficiência e eficácia desejados.

Colocado em termos gerais, o processo de tomada de decisões pode ser resumido nas seguintes etapas:

- Diagnóstico dos problemas;
- Procura de soluções alternativas;
- Análise e comparação dessas alternativas;
- Seleção da melhor alternativa;
- Implementação da alternativa escolhida;

O grau de complexidade desse processo será tanto maior quanto for maior também a complexidade de se estruturar a decisão racional que compreende as seguintes fases:

- Inteligência, compreendendo a descoberta e reconhecimento das situações que exigem uma tomada de decisão;
- *Design*, que diz respeito à descoberta ou concepção dos cursos de ação possíveis para fazer face às situações identificadas;
- Escolha, quando se deve, a partir de um ou mais critérios, selecionar o curso de ação mais adequado e implementá-lo, completando, assim o ciclo decisório.

Essas fases são altamente interativas e cada uma delas de *per si* contém, em si mesma, as três fases. SIMON (1961) procura caracterizar melhor essa questão, classificando as decisões em dois grupos básicos, a saber:

- Decisões estruturadas;
- Decisões não-estruturadas.

As decisões estruturadas seriam caracterizadas pela rotina e repetitividade, sendo possível o estabelecimento de um procedimento padrão para fazer em face delas. Já as decisões não-estruturadas seriam caracterizadas pela novidade, não permitindo a estruturação das fases de seu processo, dada a inexistência de referenciais precedentes. Em bom número de decisões empresariais caem numa faixa intermediária, podendo ser classificadas como semi-estruturadas, à medida que, de uma maneira ou de outra, se consiga estruturar o processo, ao menos em parte, estabelecendo-se guias gerais que norteiem as fases citadas.

Baseando-se na Teoria Estatística da Decisão, caracteriza-se a tomada de decisão em função do grau de incerteza existente nas condições ambientais que cercam o problema decisório, nas alternativas existentes, e nos resultados que se espera obter da decisão.

Dessa maneira, as decisões poderiam ser classificadas em decisões sob condição de certeza, risco e incerteza. Dentro da situação de certeza o tomador de decisão conhece as condições ambientais que afetarão as decisões, sabem quais as alternativas de que dispõe e consegue precisar os ganhos ou resultados de cada alternativa escolhida. Na condição de risco, ele é capaz de, ao menos, estabelecer uma distribuição de probabilidades sobre os possíveis cenários e calcular a probabilidade de que, dado um evento ou conjunto de estados ambientais, chegue a uma decisão que propicie um determinado resultado. Numa situação de incerteza, por outro lado, não é possível conhecer-se nem a distribuição de probabilidades dos possíveis estados ambientais e muito menos quais sejam esses estados, tornando impossível, portanto, prognosticar os resultados finais a serem obtidos a partir da decisão.

Os aspectos conceituais apresentados por SIMON (1961) permitem visualizar algumas das dificuldades no processo decisório nas organizações e, conseqüentemente, na formulação de seu planejamento estratégico.

#### 2.5.5 O Processo Decisório e o Sistema de Informações

O processo decisório, como já vimos, é ato que depende fundamentalmente de informações a fim de maximizar o grau de certeza do resultado. Neste contexto assume vital importância o sistema de informações gerenciais que é definido por: Como “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”. OLIVEIRA (2001 p. 31).

Nesse entendimento, o administrador deve sempre se lembrar de que o sistema de informações gerenciais é um sistema projetado para oferecer ao referido gestor informações seguras para a tomada de decisões sólidas que resultem na concretização dos objetivos previamente estabelecidos.

## 2.6 EMPREENDEDORISMO X NEGÓCIO PRÓPRIO

Para abrir ou reestruturar um negócio é fundamental fazer um plano empresarial, um planejamento estratégico para se conhecer mais sobre onde você está querendo se inserir e assim reduzir o risco de um investimento sem sucesso.

É necessário um bom conhecimento de contabilidade, conhecimento das normas atuais de meio ambiente, mercado de capitais para acompanhar o desenvolvimento do país voltado para sua área de produção, buscando sempre estar atualizado tecnologicamente e socialmente. Muitas empresas têm uma vida inferior a cinco anos, por isso a necessidade de um bom planejamento antes de se lançar no mercado, pois não é difícil de abrir um empreendimento, mas se é muito fácil de fechá-lo.

## 2.7 ANÁLISE SWOT

Segundo a análise SWOT, esta se trata de uma influente ferramenta de marketing, e deve ser realizado ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico de marketing ou apenas planejamento estratégico. A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas *Strengths*, *Weaknesse*, *Opportunities* e *Threats*, pois estes são precisamente os pontos a serem considerados.

Nos quesitos, ameaças e oportunidades: a análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da apreciação daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é essencial de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, etc.

As fontes para esta análise serão tiradas da grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações correlatas e das revistas e associações individualizadas no seu campo de atuação.

As iminências e conveniências afetam de forma global, todas as organizações que competem num mesmo mercado-alvo. Porém as organizações que

compreendem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem, serão aquelas que melhor proveito usufruíram as oportunidades e suportaram menor dano e riscos.

A análise aprecia não somente as tendências que afetam a organização, mas também a possibilidade destas tendências tornarem-se eventos reais. Deve se ter mais cautela às tendências com maior probabilidade de acontecer, para se evitar as ameaças verdadeiras e explorar as oportunidades da melhor maneira possível.

Quanto ao aspecto forças e fraquezas, outro tema da análise SWOT (2007), são extremidades da mesma base, pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando se percebe um ponto forte, devemos ressaltá-lo ainda mais e quando percebemos um ponto fraco devemos agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos.

Dê início deve-se criar uma relação de variantes da qual devem ser monitorados, alguns exemplos: reputação da empresa, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, instalações, força de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento a clientela, etc. A lista é imensa, deve-se conhecer bem a organização de modo a lembrar-se apenas das forças e fraquezas relevantes.

Em seguida, propõe-se criar uma escala onde cada uma destas variáveis é ponderada em relação aos objetivos da organização. Costuma-se classificá-la como: força importante, força sem importância, neutralidade, fraqueza importante ou fraqueza sem importância. Como a organização raramente pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo, os itens fraquezas importantes e forças importantes devem ser potencializados, ao se traçar estratégias de marketing e receber orçamento. (Gestão estratégica | Planejamento Estratégico, WIKIPÉDIA, 2007).

## 2.8 ANÁLISE DE PORTFOLIO

Quanto a Análise de Portfolio, não basta atender aos anseios dos consumidores, se isso não for feito de uma maneira lucrativa. A tática de marketing

deve, portanto identificar, atrair e manter clientes rentáveis, ou seja, aqueles que geram um fluxo de receita e que excede o fluxo de custo de se atrair, vender e servi-los. Entretanto, todas as empresas perdem dinheiro com alguns de seus clientes e devem mesmo assim manter seus bons clientes para futuramente haver possibilidade de dispensar os maus clientes. (Gestão estratégica | Planejamento Estratégico, WIKIPÉDIA, 2007).

## 2.9 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Dê acordo com CHIAVENATO (1978 p. 370), vivemos num ambiente caracterizado por rápidas e freqüentes mudanças tecnológicas e diversificação que levarão a um vínculo entre governo e empresas a uma econômica mixada, devido à imensidão e expansividade dos projetos e saturação do mercado competitivo, de modo que esse vínculo seja bem feito tanto para o empreendedor quanto para o governo, nesse ambiente consideram-se quatro quesitos:

- a) interdependência mais do que concorrência;
- b) desordem e precariedade mais do que conformidade e confiança;
- c) empresas de larga escala mais do que empresas de pequeno porte;
- d) empresas abstrusas e multinacionais mais do que empresas simplesmente nacionais.

Salientando ainda mais, estas inovações, BENNIS afirma que:

As mudanças rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm condições de atender, ao crescimento em tamanho das organizações, que se tornam complexas e internacionais. Às atividades de hoje, que exigem pessoas de competências diversas e altamente especializadas, envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de acompanhamento nas rápidas mudanças. (CHIAVENATO, 1978, *ibidem* BENNIS, 1973, P.378).

Quando temos um planejamento estratégico bem fundamentado para a prática na empresa, devemos lembrar os pontos para que a mesma funcione, são alguns elementos administrativos como:

“Perseverança e decisão de caráter para poder superintender e dirigir os esforços dos outros; conhecimento tanto do estado do mundo geral, como dos detalhes de empregos e empreendimentos particulares, para poder conduzir alguns ramos da produção”. (CHIAVENATO, 1978, p.26, *ibidem* NEWMAN, 1835).

## 2.10 VANTAGENS COMPETITIVAS

Sabemos que vantagem competitiva é alguma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes. Origina-se de uma competência central do negócio, porém, para esta competência ser efetiva a empresa deve ser:

- a) difícil de imitar;
- b) única quando possível;
- c) sustentável;
- d) superior à competição;
- e) aplicável a múltiplas situações.

As características de uma empresa que contribui para ter essas vantagens incluem:

- a) foco no cliente, valor para o cliente;
- b) qualidade superior do produto;
- c) distribuição ampla (quando for acaso);
- d) alto valor de marca e reputação positiva da empresa;
- e) técnicas de produção com baixo custo;
- f) patentes e direitos autorais e de propriedade industrial (quanto se tratar de produção pioneira);
- g) proteção do governo (subsídios e monopólio); equipe gerencial e funcionários de nível superior.

Segundo PORTER (1979), há estudiosos que defendem um mundo competitivo de rápidas mudanças e que tais vantagens competitivas não conseguem serem mantidas em longo prazo, de modo que a única vantagem competitiva sustentável é estabelecer uma empresa que esteja tão alerta e lépida que sempre descobrirá outra vantagem, não importando quais mudanças ocorram.

Quando se trata de aspectos gerenciais de uma empresa considera-se importante para esta, as conhecidas cinco “forças”, como PORTER referencia, cinco fatores que devem ser analisados para um desenvolvimento estratégico empresarial eficiente. Cada item desses corresponde de certa forma como anteparo para que a empresa cresça e solidifique. Quando o autor apresenta a expressão Poder Negocial tanto para clientes quanto para fornecedores, trata-se de demonstrar como deve ser feitas negociatas a ambos, de maneira que seus produtos sejam acessíveis para os consumidores e que seus fornecedores estipulem preços acessíveis a sua empresa.

Desta maneira o que se tem em vista é promover uma maior rentabilidade para empresa.

Através do bom preço do produto, conseqüentemente elimina boa parte dos riscos promovidos por novos lançamentos de produtos similares, já que estes são de bases estáveis, mais conhecidos e respeitados, porém com um valor equivalente aos lançamentos.

As cinco forças de PORTER são:

Rivalidade entre os concorrentes; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; ameaça de novas entradas; ameaça de produtos substitutos, num determinado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para um determinado setor industrial, assumindo maior influência na determinação da sua lucratividade. A fim de se elaborar uma boa estratégia, é necessário conhecer-se bem o setor e as características que governam as suas forças competitivas. (WIKIPÉDIA, *idem* PORTER, 1979).

Outro ponto conveniente em citar, e no qual a uma observância em ser de fundamental importância à análise da relação de concorrência não apenas no segmento, como também a concorrência interna na organização. Deve-se observar também a condução deste ponto estrategicamente, sendo esta uma importante força que pode desestabilizar as metas do planejamento estratégico.

Relata-se que o planejamento estratégico nas organizações muitas vezes é deixado em segundo plano, ou mesmo nem é lembrado. É de fundamental importância para inicialmente a sobrevivência e conseqüentemente o crescimento sustentável que este passo não seja negligenciado.

## 2.11 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA

Um modelo administrativo mais atual é o denominado Visões Estratégicas Corporativa, que é a evolução de dois conceitos que considera não terem conseguido contagiar positivamente todos os colaboradores. Aponta que tal fato ocorria pela imposição hierárquica de fatos e números.

A proposta que é que uma visão corporativa seja uma verdadeira constituição elaborada e seguida não só pelos altos executivos, mas por toda a organização e ainda deve considerar os aspectos racionais e emocionais.

Outro aspecto importante é ter uma orientação realista pra que não se obtenha resultados negativos evitando assim uma inevitável falta de comprometimento generalizada.

Para que haja sucesso na integração dos aspectos citados, é importante a escolha de pessoas adequadas à visão que se pretende adotar, para se ter uma maior probabilidade de entendimento e êxito.

Uma empresa com visão oferece um rumo, planeja seu futuro de forma eficiente e tem condições de trabalhar em conjunto, porém, a maioria das empresas não tem uma visão clara e na maioria das vezes chegam a confundir fins com meios.

Um dos maiores problemas da empresas é a não transformação da teoria em prática, ou seja, não acreditar e externar dia a dia a visão enunciada.

A mudança de uma cultura organizacional requer estudo da situação atual, aonde se deseja chegar, e diretrizes preestabelecidas, reavaliação constante e determinação de novos instrumentos.

As metas e os objetivos devem sempre estar de acordo com a visão compartilhada.

O último estágio é a definição da visão individual em consonância com a visão compartilhada.

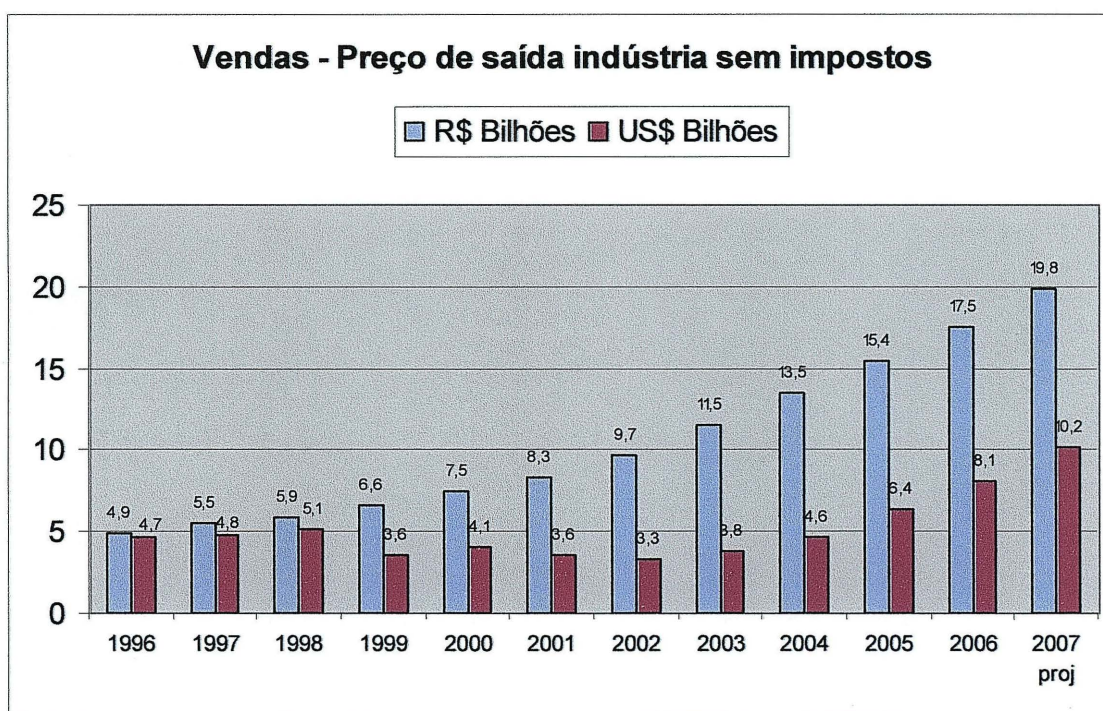
Construir uma visão clara ajuda a reconhecer as diferenças entre o imutável e o variável.

As empresas de sucesso duradouro apresentam valores e objetivos fundamentais que permanecem invariáveis, preservando o básico e em paralelo estimula o progresso.

Elas compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Essa rara capacidade de administrar continuidade e mudança que exige disciplina consciente está estreitamente vinculada à capacidade de desenvolver uma visão.

## 2.12 DADOS ESTATÍSTICOS DE MERCADO

### Quadro 05 - Vendas



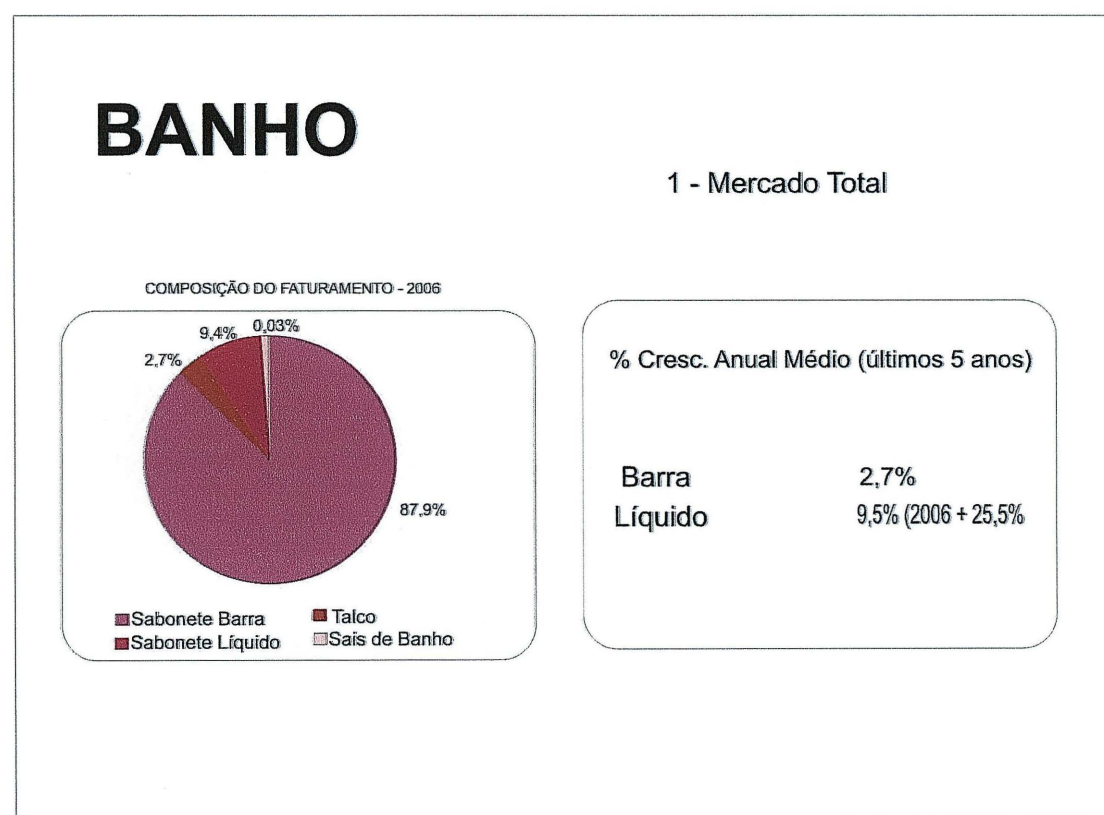
Fonte: ABIHPEC (2006)

## Quadro 06 - Mercado Mundial

MERCADO MUNDIAL - Total de higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos			
	2005	2006	2007 - Projeção
Infantil	2º	2º	2º
Desodorante	2º	2º	2º
Perfumaria	3º	2º	2º
Banho	5º	3º	3º
Cuidados Masculinos	5º	3º	2º
Higiene Oral	4º	3º	2º
Cuidado dos cabelos	3º	3º	2º
Maquiagem	7º	4º	4º
Proteção Solar	8º	5º	3º
Cuidados da pele	9º	8º	3º
Depilatórios	10º	9º	8º

Fonte: Copyright and Database Euromonitor 2006

## GRÁFICO 1- CONSUMO EM PRODUTOS DE BANHO

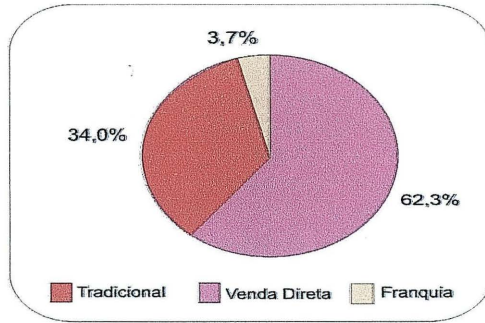


Fonte: ABIHPEC (2006)

GRÁFICOS 2 e 3 - DESODORANTE E HIGIÊNE ORAL

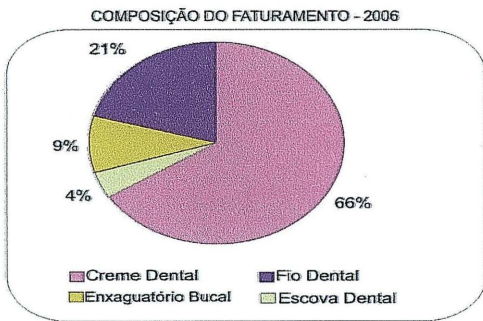
# DESODORANTE

## 2 - Participação Canal de Distribuição - 2006



# HIGIENE ORAL

## 1 - Mercado Total



100% através do varejo tradicional

% Cresc. Anual Médio (últimos 5 anos)

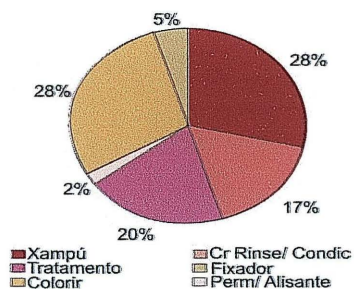
Creme Dental	4,1
Fio Dental	7,9
Enxaguatório Bucal	19,7
Escova Dental	8,1

Fonte: ABIHPEC (2007)

## GRÁFICOS 4 e 5 - TRATAMENTO CAPILAR

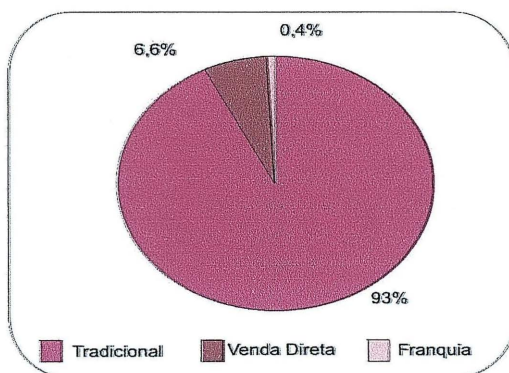
**CABELO**

Composição de Faturamento - 2006

**1 - Mercado Total**

% Cresc. Anual Médio (últimos 5 anos)

Xampú	4,5
Creme Rinse/ Condição	0,6
Tratamento	26,8
Fixador	8,3
Colorir	20,6
Permanente/ Alisante	12,8

**CABELO****2 - Participação do canal de Distribuição**

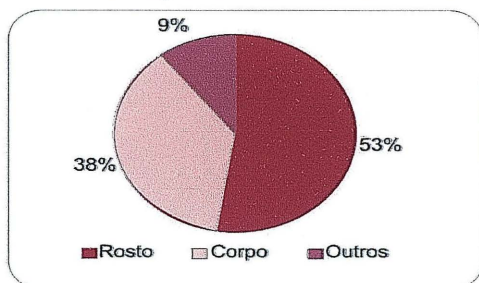
Fonte: ABIHPEC (2007)

## GRÁFICOS 6 e 7- TRATAMENTO COM A PELE

**PELE**

## 1 - Mercado Total

COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO - 2006



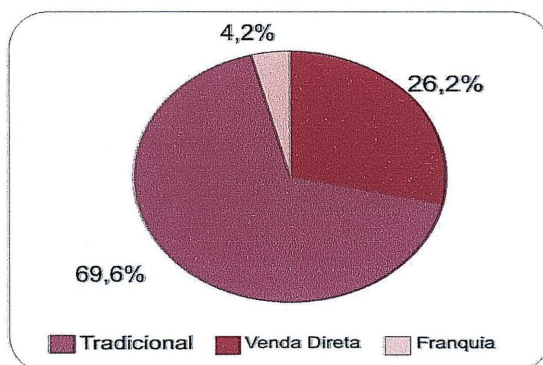
%Cresc. Anual Médio (últimos 5 anos)

Rosto	8,3
Corpo	14,8

**PELE**

## 2 - Participação do canal de Distribuição - 2006

VALOR (R\$ 0,00)

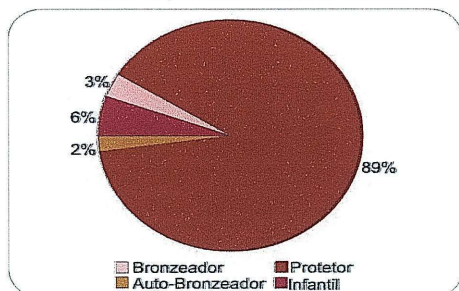


## GRÁFICOS 8 e 9 - PROTETORES E BRONZEADORES

**PROTETORES E BRONZEADORES**

1 - Mercado Total

COMPOSIÇÃO DE FATURAMENTO - 2006

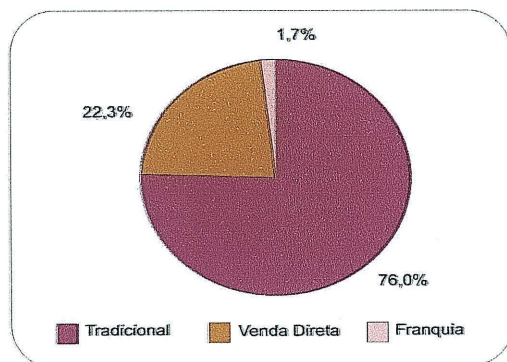


% Cresc. Toneladas

	2004	2005	2006
FPS MENOR QUE 16	(19,7)	(12,9)	0,5
FPS MAIOR QUE 16	42,5	40,7	30,3

**PROTETORES E BRONZEADORES**

2 - Participação do canal de Distribuição - 2006



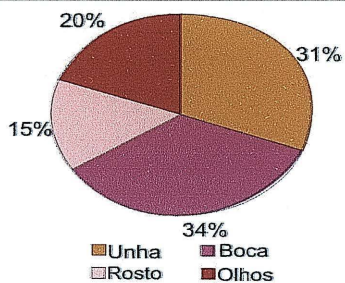
Fonte: ABIHPEC (2007)

## GRÁFICOS 10 e 11 - MAQUIAGEM

**MAQUIAGEM**

1 - Mercado Total

COMPOSIÇÃO DE FATURAMENTO - 2006

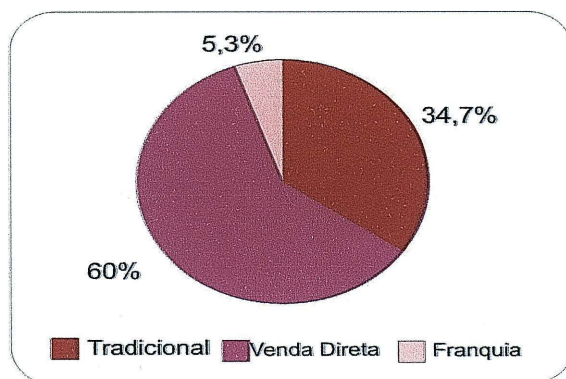


% Cresc. Anual Médio (Últimos 5 anos)

Unha	11,8
Boca	8,5
Rosto	9,2
Olhos	20,8

**MAQUIAGEM**

2 - Participação do Canal de Distribuição - 2006

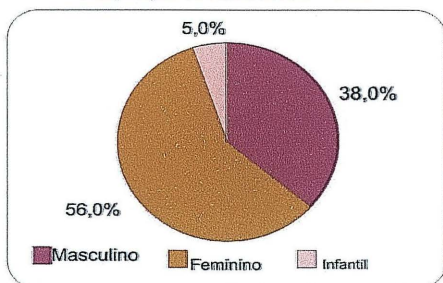


Fonte: ABIHPEC (2007)

## GRÁFICOS 12 e 13 - PERFUMARIA

## FRAGRÂNCIAS

Composição de Faturamento - 2006



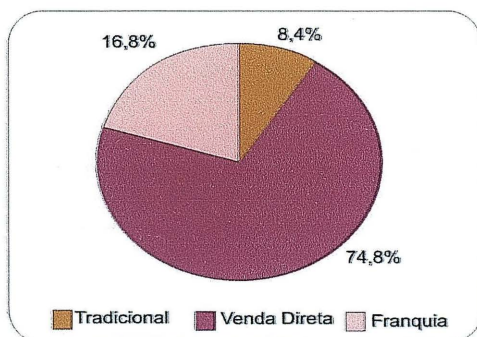
1 - Mercado Total

% Cresc. Anual Médio (últimos 5 anos)

Masculino	14,7
Feminino	2,6
Infantil	6,6

## FRAGRÂNCIAS

2 - Participação do Mercado de Distribuição - 2006



Fonte: ABIHPEC (2007)

## 2.13 INDICADORES ECONÔMICOS SETORIAIS COMPARADOS

Conforme o relatório da ABIHPEC relativo aos dados de mercado 2003 a 2007, divulgada em 19/05/2008, o País apresentou índices bastante baixos de crescimento entre 2001 e 2003, observando uma leve recuperação a partir de então.

O quadro abaixo compara a evolução do PIB, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal e Cosméticos, demonstrando que o setor apresentou neste período, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (11,6% ao ano de crescimento médio no setor contra 3,7% do PIB Total e 3,8% da Indústria Geral).

Quadro 07 – Variação Anual

VARIÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM			
ANO	PIB	IND. GERAL	SETOR DEFLACIONADO
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	2,9	3,1	13,5
2006	3,7	2,8	15,0
2007	5,4	4,9	9,7
ACUMULADO ÚLTIMOS 5 ANOS	<b>20,2</b>	<b>20,5</b>	<b>72,9</b>
MÉDIO COMPOSTO ÚLTIMOS 5 ANOS	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>	<b>11,6</b>

FONTE: IBGE – ABIHPEC \* Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Como podemos observar o crescimento médio do setor nos últimos 05 anos foi 11,6%. No mesmo período a empresa apresentou crescimento médio de 16%. No ano de 2005 chegou a crescimento na ordem de 25%, porém este percentual vem reduzindo anualmente.

Para o ano de 2007 a empresa projetou um crescimento de 25% e obteve crescimento real na ordem de 10%.

Dados do mercado apontam crescimento do setor na ordem de 16% ao ano, levando o Brasil ao 3º. lugar no ranking mundial em consumo de cosméticos.

Os produtos propulsores do crescimento do mercado, entre outros são:

- Sabonetes Líquidos 25%
- Enxaguatórios Bucais – 18% (ABIHPEC)

Quadro 08 - Ranking de Vendas da Empresa por Item

ITENS	% VENDAS
Sabonetes Líquidos	23,00%
Shampoos	17,22%
Géis	17,01%
Condicionadores	07,76%
Desodorantes	07,39%
Crems De Pentear	06,63%
Colorações Líquidas	06,59%
Enxaguatórios	05,62%
Infantil	04,86%
Crems Corporais	02,45%
Saboneteiras	01,47%

### 3 A EMPRESA

A empresa \* Maxibel Ind. e Com. de Cosméticos é uma indústria de pequeno porte, constituída em 2002, sediada na região Metropolitana de Curitiba.

Composta por um sócio administrador e um sócio cotista. A Sua administração é executada pelo sócio-administrador e um gerente geral. Com 90 funcionários, atua no ramo de cosméticos e higiene pessoal, tendo como mercado alvo o atendimento ao mercado massivo.

Possui estruturas físicas própria, amplas e com possibilidade de aumento em suas instalações industriais.

Um dos diferenciais da empresa é a capacidade de fabricação de mais de 90% dos frascos e tampas que utiliza para disponibilização de seus produtos.

A linha de produtos é bastante vasta. Por outro lado, a extensa linha, justifica a empresa, tem a finalidade de ocupar dentro dos estabelecimentos comerciais um expressivo espaço de exposição de seus produtos. Os produtos fabricados pela empresa estão em consonância com os produtos propulsores do crescimento do mercado, o que significa dizer que a empresa está em sintonia com o mercado.

Porém, é conveniente observar que a quantidade de itens mantidos em linha provoca problemas em todos os setores da empresa, como veremos adiante. Também mesmo uma empresa de pequeno porte e com ouço tempo de existência pode ser observado que esta possui boa estrutura organizacional, com seus devidos departamentos bem definidos, conforme poderá ser verificado no seu organograma em anexo.

Apesar disto se faz necessário adequações, porém esta análise não é o objetivo deste trabalho.

---

\* Nome fictício em conformidade com as orientações da diretoria da empresa.

### 3.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA

#### 3.1.1 Vantagem Competitiva

O segmento é altamente pulverizado, dividido entre os setores de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria nos quais atuam empresas inúmeras estrangeiras e nacionais dos mais diversos portes, fabricando e distribuindo produtos desde altíssimo valor agregado até produtos de consumo massivo. Dessa forma a concorrência no setor dá-se tanto pela força da marca e porte empresarial, como por preço, qualidade e canais de distribuição.

A empresa concorre num nicho menos atrativo para as grandes empresas do setor, tendo este fator como vantagem competitiva.

A análise do ambiente competitivo tem a finalidade de indicar ações relevantes que devem ser avaliadas e adotadas pela empresa para assegurar a sua sobrevivência e manter sua posição competitiva.

Para realizar a análise do ambiente competitivo, foram utilizados o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter para o ambiente externo ou macro ambiente e para o ambiente tarefa foi utilizado a Análise de Swot.

### 3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

A indústria frente ao seu ambiente pode assumir duas posições: adaptativa (ocorre à reação após a ameaça se concretizar) ou pró-ativa (assume o risco de tentar mudar as regras do negócio).

#### 3.2.1 Análise de Macro Ambiente

A análise do macro ambiente consiste na identificação de tendências e/ou “ameaças” a partir de inovações ou desafios causados por fator negativo no meio ambiente, o que poderá levar, na ausência de uma correta administração, ao

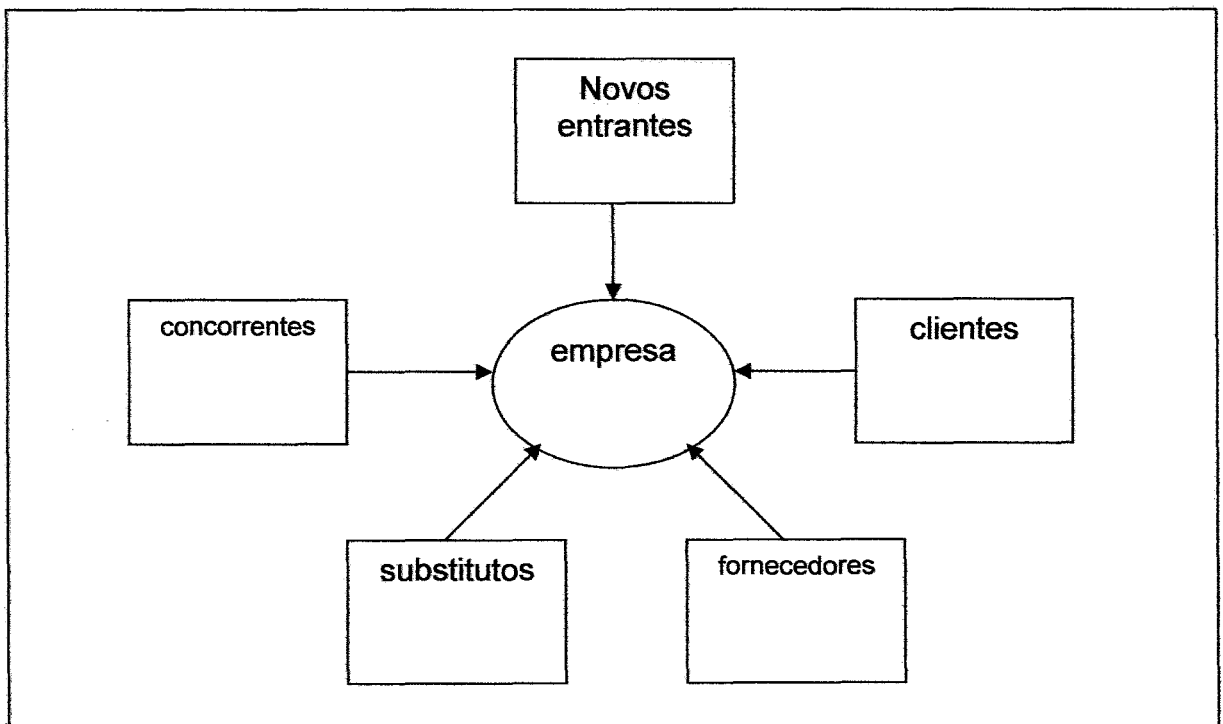
retrocesso, ao declínio ou à eliminação da indústria, ou, com maior probabilidade, ao enfraquecimento de algum de seus setores.

### 3.2.2 Análise das Cinco Forças Competitivas – Modelo de Porter

“Nem todas as ameaças merecem a mesma atenção, devendo os administradores avaliar cada ameaça de acordo com duas dimensões: 1) o seu potencial de gravidade, o qual é medido pela quantidade de dinheiro ou prestígio que a organização perderia se a 'ameaça' se concretiza; e 2) a probabilidade de ocorrência”. KOTLER E MURPHY (1981 p. 45).

O Modelo das Cinco Forças Competitivas, desenvolvido e apresentado por Michael Porter em sua tese de mestrado em 1983, mencionado anteriormente de maneira introdutória no referencial, mostra as forças do ambiente externo que mais afetam uma organização. Este modelo permite visualizar as Cinco Forças Competitivas.

Quadro 09 – Cinco Forças de Porter



Elaboração própria a partir do modelo das cinco forças competitivas de Porter.

### 3.2.3 Novos Entrantes

Probabilidade alta ente inúmeras empresas que pretendem atuar neste mercado, com os mais diversos apelos de vendas e o emprego de tecnologias de alto padrão industrial, vemos estas como empresas aventureiras, ou seja, sem “low how” na fabricação de produtos de cosméticos e higiene pessoal.

Hoje a quantidade destes é bastante grande de modo que muitas regiões decidiram através de pólos setoriais, reunirem forças para compra de matérias-primas, dentre outros quesitos ou produtos.

### 3.2.4 Fornecedores

A Maxibel necessita de um grande número de fornecedores de matérias-primas, porém não encontra dificuldades de compra, uma vez que mantém excelente relacionamento com os mesmos, tendo dessa forma alto poder de negociação. A maioria de seus fornecedores é tratada como parceiros do negócio, pois a empresa compra e paga a vista seus insumos, e busca sempre diminuir os impactos na formação do preço de venda de seus produtos. A matéria prima que a empresa utiliza divide-se em: Matéria prima química (composição), matéria prima química (fabricação de frascos, pvc, pp, pead, etc.), rótulos em Bopp e embalagens.

Além de inúmeros fornecedores nacionais, a importação também é alternativa que vem sendo explorada, principalmente para aquisição de um dos componentes mais utilizados. A empresa tem importado Lauril Éter Sulfato de Sódio da Índia com uma economia de 15% em comparação com o disponível no mercado nacional.

### 3.2.5 Clientes

Os principais clientes por ordem de faturamento direto pela empresa são os seguintes:

- Distribuidores/Atacadistas de preço único
- Lojas de preço único
- Supermercados

- Farmácias

Os distribuidores e lojistas do mercado de preço único, diferentemente dos supermercados, farmácias e respectivos distribuidores, absorvem mais rapidamente as novidades lançadas, não exigem mídia para cadastro de produtos, demonstradoras de produto e bonificações, diferentemente dos supermercados, farmácias e respectivos distribuidores, onde as exigências são tantas que na maioria das vezes inviabilizam as negociações.

### 3.2.6 Concorrência

Como quase 100% dos produtos cosméticos no Brasil são produzidos e comercializados por empresas multinacionais ou nacionais de grande porte, as quais não têm interesse em atender o mercado de preço único e também de vincular suas marcas nesse segmento, a concorrência fica restrita a empresas de menor porte.

Existe em todo o comércio certa rivalidade entre concorrentes, esta ocorre de modo corriqueiro e influencia o uso de táticas, campanhas publicitárias e variados apelos de marketing, fazendo com que o consumidor tenha vantagem e opção de escolha pelo que lhe convém adequando-se ao valor menor proposto pelas indústrias. Tornam-se dessa forma mutuamente dependentes, pois a cada possibilidade de crescimento que encontram, devem as concorrentes que abriram tal espaço.

Os três principais concorrentes dos produtos da Maxibel são os destacados abaixo como concorrentes "A", "B" e "C". Explicitado dessa forma pela não autorização para divulgação dos nomes das empresas fabricantes e marcas.

Apontamos os seguintes diferenciais entre os concorrentes:

- A Maxibel Ind. E Com. de Cosméticos atua nacionalmente, porém com mais intensidade na região sul, conforme podemos observar no quadro abaixo.

Quadro 10 - Atuação no Mercado

<b>SUL</b>	<b>50,75%</b>	<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>3,34%</b>
PR	48,59%	MS	61,04%
SC	31,23%	MT	18,17%
RS	20,18%	GO	6,71%
<b>SUDESTE</b>	<b>34,95%</b>	DF	14,08%
SP	62,09%	<b>NORTE</b>	<b>2,33%</b>
RJ	28,81%	TO	0,00%
MG	6,12%	AP	0,00%
ES	2,98%	PA	6,86%
<b>NORDESTE</b>	<b>8,63%</b>	RR	0,00%
BA	1,18%	AM	33,83%
SE	2,33%	AC	19,43%
AL	0,00%	RO	39,88%
PE	9,04%		<b>2,33%</b>
PB	6,38%		
RN	0,00%		
CE	27,75%		
PI	37,25%		
MA	16,08%		

- A empresa concorrente atua também nacionalmente, porém mais forte no sudeste e com maior participação no canal “farma” (farmácias). Tem uma linha de produtos um pouco menor que a da Maxibel.

- A outra empresa concorrente atua fortemente no Rio Grande do Sul com maior participação no canal supermercadista e apresenta linha de produtos ampla e excelente capacidade produtiva.

- A empresa concorrente “A” apresenta atuação boa também na região sul e sudeste têm poucos itens em linha e a menor capacidade de produção entre os analisados.

- A exceção é a concorrente “C”, que é incomparável com as demais no que tange a logística, marketing e vendas, entre outros itens. Como dito anteriormente uma grande empresa não tem interesse no mercado de preço único. Porém, a concorrente “C” no mercado, interfere diretamente nas vendas das outras empresas, principalmente nos supermercados e farmácias, pelo fato de que existe uma concorrência acirrada entre as várias empresas de cosméticos para estarem com seus produtos presentes nas gôndolas como primeiro preço, ou seja, o preço mais barato.

Tabela 01 - 3.2.6.1 Matriz de Análise da Concorrência

FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO	PESO		MAXIBEL		CONC A		CONC B		CONC C	
	(P)(1-5)	?	NOTA (N)	NxP	NOTA (N)	NxP	NOTA (N)	NxP	NOTA (N)	NxP
MARKETING	2	-10	3	6	1	2	4	8	8	16
FORÇA DA MARCA	1	-3	7	7	4	4	5	5	10	10
MIX DE PRODUTOS	5	10	9	45	6	30	7	35	3	15
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	4	-8	7	28	4	16	5	20	9	36
TENDENCIAS DE MERCADO/AGILIDADE	2	6	7	14	3	6	6	12	4	8
EQUIPE DE VENDAS	4	-16	6	24	5	20	6	24	10	40
COBERTURA GEOGRAFICA	3	-6	6	18	5	15	4	12	8	24
LOGISTICA	4	-12	7	28	6	24	4	16	10	40
PREÇOS COMPETITIVOS	5	0	10	50	10	50	10	50	10	50
EMBALAGEM	3	6	8	24	6	18	6	18	6	18
PRODUTO	3	0	5	15	5	15	5	15	5	15
				235		200		215		272

Fonte Própria segundo dados da empresa

Como podemos observar na matriz de análise da concorrência acima, verificamos que:

Os preços entre todas as marcas são invariáveis, não tem diferença, por se tratar de cosméticos para atender mercado de preço único.

A maior concorrente da empresa Maxibel é a empresa concorrente “C” (conforme comentado acima pertence a um grande grupo), e a principal diferença

entre uma e outra, se explica devido ao fato de que a empresa concorrente "C" utiliza a mesma estrutura de seu grupo.

A empresa Maxibel deve buscar melhorias nos requisitos abaixo apresentados para que possa continuar crescendo, conquistando o mercado de preço único e conseqüentemente aumentando seu faturamento.

- Canais de Distribuição
- Equipe de Vendas
- Logística
- Cobertura Geográfica
- Definir um plano de Marketing (Propaganda, Publicidade e Promoções).

### 3.2.8 Substitutos

Para o ramo de cosméticos e de higiene pessoal quando se trata de produto, a probabilidade de substitutos é baixíssima. Porém as mudanças que ocorrem nos produtos quanto à tecnologia empregada e o desenvolvimento de princípios ativos, formulações entre outros aspectos que envolvem o processo industrial é substituível rapidamente. A utilização benchmark, aliado a pesquisas laboratoriais e análise de tendências do público consumidor são de fundamental importância para a empresa manter-se atualizada com relação ao aparecimento de produtos que se caracterizem como substitutos.

## 3.3 A METODOLOGIA SWOT

Citada introdutoriamente no referencial utiliza-se para identificar o que é viável de ser explorado, enquanto oportunidades nas áreas onde a organização é mais forte e traçar defesas para onde ela é mais fraca e é mais ameaçada. Este trabalho é realizado através de uma análise dos ambientes internos, ou ambiente tarefa (onde são identificados os pontos fortes e fracos) e externos (onde são levantadas às oportunidades e ameaças) de uma organização. O próximo passo é uma análise combinada entre pontos fortes e oportunidades; pontos fortes e fraquezas

(oportunidades); pontos fracos e oportunidades; pontos fracos e ameaças (ameaças).

Para uma avaliação do ambiente interno foi utilizado sistema de pesquisa para coleta de dados, relativos aos recursos internos da empresa, dentre os quais, são destacados neste estudo os aspectos de operação, de desenvolvimento, de produção, sistema de informação e gerenciamento. Os resultados refletem a situação atual da empresa no que tange ao comprometimento da empresa rumo aos seus objetivos e desempenho, bem como a utilização dos recursos internos disponíveis.

Para melhor compreensão, cita-se abaixo o quadro resumo, quadro 11 - Matriz SWOT

<b>Ambiente</b>	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Interno</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

Fonte: Machado (2005)

A análise SWOT fornece segundo MACHADO (2005), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

-Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;

-Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;

-Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;

-Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

### 3.4 FORÇAS

#### 3.4.1 Mix de Produtos

A linha de produtos da Maxibel é bastante vasta, como podemos constatar na matriz 2.

Segundo a empresa, a quantidade de itens mantidos em linha traz alguns problemas, uma vez que os set-ups de produção tornam-se curtos, provocando queda na produtividade. Por outro lado, a extensa linha, justifica a empresa, tem a finalidade de ocupar dentro dos estabelecimentos comerciais um expressivo espaço de exposição de seus produtos.

Tabela 02 – 3.4.2 Matriz dos Produtos Disponíveis

	VERSÕES	QTDE MARCAS	30ML	50ML	60ML	100ML	120G	200ml	240G	250ML	300ML	330ML	700ML	930G	VENDAS (%)
SAB.LÍQUIDOS	4	1													23,00%
SHAMPOOS	14	2													17,22%
CONDICIONADORES	10	2													7,76%
GÉIS	4	1													17,01%
ENXAGUANTES BUCAIS	3	1													5,62%
DESOD. ROLL-ON	10	2													6,59%
COLORAÇÕES LÍQUIDAS	10	1													6,63%
CREMES DE PENTEAR	11	2													7,39%
CREMES CORPORAIS	5	1													2,45%
COSMÉTICOS INFANTIL	5	1													4,86%
SABONETEIRAS	4	1													0,76%
COLORAÇÕES FUID GEL	10	1													0,71%

Fonte própria baseada em dados da empresa.

#### 3.4.3 Agilidade no Lançamento de Produtos

A indústria de cosméticos no Brasil é uma indústria dinâmica e conceituada no mundo. Também, o Brasil é terceiro país no mundo em consumo de cosméticos. A cada momento surgem novos produtos.

Para estar apta neste mercado inovador, a diretoria da Maxibel e seus colaboradores participam de inúmeros eventos: tais, como, workshops, fóruns e feiras dos setores de cosméticos, higiene pessoal e também de embalagens. Assim, a empresa se mantém atualizada, acompanha as tendências e disponibiliza rapidamente novos produtos no mercado.

#### 3.4.4 Fabricação de Frascos e Tampas

Um diferencial importante é que a empresa tem capacidade de fabricação de mais de 90% dos frascos e tampas que utiliza.

#### 3.4.5 Habilidade Técnica

Quanto à habilidade, técnica e experiência profissional da administração da propriedade e do comprometimento com os objetivos da mesma, esta se encontra em um nível satisfatório. Entretanto, há necessidade de distribuir melhores as funções, atividades e principalmente rever a coordenação e divisão das responsabilidades, de forma imperativa a concentração das decisões, o que significa uma maior adaptabilidade e flexibilidade administrativa, assim como, define uma maior agilidade e eficácia no processo decisório no processo produtivo.

### 3.5 FRAQUEZAS

#### 3.5.1 Tecnologia

O mercado em que a empresa atua requer inovações tecnológicas e pesquisas laboratoriais para desenvolvimento de produtos de maior valor agregado, pois a concorrência focada basicamente em preços vinculará a imagem da empresa a produtos de má qualidade, até por que seu maior canal de vendas são as lojas de preço único.

### 3.5.2 Concorrência

Com empresas de primeira linha já existe, porém os resultados obtidos pela empresa são muito pequenos.

### 3.5.3 Produtividade

Do ponto de vista da produtividade precisa haver uma renovação das máquinas e equipamentos empregados na produção, pois, boa parte deles tem uma produtividade abaixo da necessidade atual.

### 3.5.4 Custos

Outro aspecto que merece atenção é o sistema de custos. O ideal seria aperfeiçoá-lo, pois, a dinâmica na mudança dos custos é constante devido à dependência do dólar e a alocação de custos indiretos e despesas gerais precisa ser melhorada.

### 3.5.5 Marketing

A empresa, não apresenta um plano de marketing definido, faltam investimentos neste setor.

## 3.6 OPORTUNIDADES

### 3.6.1 Solidificação do Mercado Preço Único

Estima-se que esse mercado tem hoje um faturamento de oito bilhões/ano e estima-se também existir hoje no Brasil mais de 22.000 lojas com instalações que vão de 200 a 2000m<sup>2</sup> de área de vendas atuando nesse mercado. Também existem

os distribuidores, atacadistas, vendedores e representantes comerciais especializados.

O setor conta ainda com uma feira de negócios no Expocenter Norte em São Paulo com duas edições anuais, onde os importadores e indústrias expõem seus produtos. Esse evento gera negócios vultuosos com uma visita exclusiva de profissionais do setor.

### 3.6.2 Incentivo a Importação de Matéria Prima

O Governo do Estado do Paraná exonerou o ICMS na importação de matéria prima, desde que utilizado os portos do estado. Também, na mesma Lei, concede crédito de ICMS em conta gráfica na ordem de 9% sobre a base de cálculo da matéria prima importada.

### 3.6.3 Mercados Ainda Não Explorados

Como a concentração das vendas está mais desenvolvida na região sul, existe a possibilidade de expansão de mercado nas demais regiões a fim de atender os consumidores dos produtos de preço único.

## 3.7 PRINCIPAIS AMEAÇAS

### 3.7.1 Desestabilização Econômica

Assim como a estabilidade econômica é condição fundamental para o apelo desse ramo, a desestabilização econômica é condição de quase extinção do ramo.

O desafio é desenvolver produtos cosméticos com qualidade e preços compatíveis para serem comercializados em lojas de preço único.

### 3.7.2 Impostos

A carga tributária é uma ameaça considerada importantíssima. No que tange ao ICMS, alguns estados aumentaram alíquotas na entrada de produtos adquiridos de outros estados e baixaram a alíquota interna, com a finalidade de proteger a indústria local. Além disso, os governos estaduais estão adotando o regime de antecipação de impostos para as operações subseqüentes denominado ICMS-ST Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – Substituição Tributária, na qual transfere a responsabilidade do pagamento de tal imposto ao industrial referente às operações subseqüentes. O maior problema dessa modalidade é a alta margem de valor agregado – MVA que varia de 41% a 71,26%.

### 3.7.3 Aumento de Custos de Exigências Legais

Os custos para atendimento às exigências do governo, quanto a testes, registros e processos industriais, têm tendência de aumento e obviamente esses custos deverão ser repassados ao produto.

Para aumentar sua participação mercadológica a empresa que hoje está enquadrada no regime simplificado de pagamento de impostos, deve fazer planejamento tributário, com o intento de verificar se sua linha de produtos absorverá o impacto dos novos impostos, que por sua vez serão embutidos nos preços finais, salvo-conduto que até agora os produtos por ela fabricados apresentam valores agregados baixos, ou seja, são produtos extremamente populares, sendo assim argumenta-se que aja uma consistência e viabilidade em quesitos financeiros na questão de custos x lucros.

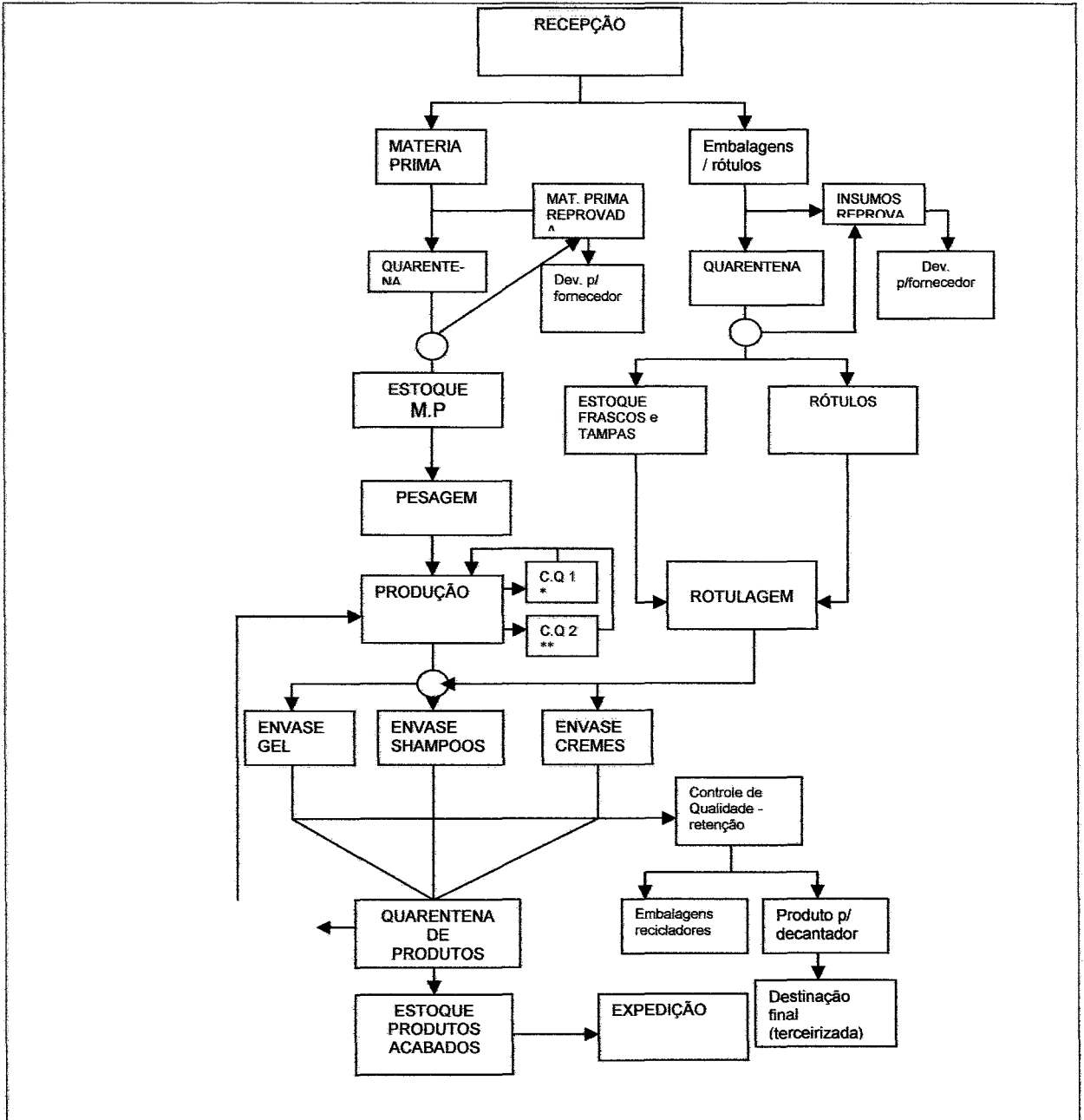
Enfim para se manter no mercado a empresa precisa de incentivo governamental alienado a estratégia atual e lógica.

### 3.7.4 Mercado Institucional

Por um lado o mercado preço único traz a vantagem de ser um canal de distribuição dos produtos, por outro, quando da vinculação da marca no mercado de

preço único, o mercado institucional (farmácias, supermercados e lojas de cosméticos) apresenta resistência em comercializar a marca. Os números da empresa revelam que mesmo diante dessa resistência sua participação no mercado institucional vem aumentando gradativamente, mas ainda de modo insignificante, se comparada com os números de seu principal canal de distribuição.

Quadro 12 - 3.7.5 Fluxograma de Funcionamento da Empresa Maxibel.



Legenda:

\* controle qualidade - padrão de viscosidade/densidade

\*\* controle qualidade - padrão de odor/cor

### 3.8 PROPOSTAS DE MUDANÇAS

Tomando-se como base o Diagnóstico que levou em consideração além da análise do macro-ambiente da empresa, a análise do ambiente tarefa da própria empresa, de seus concorrentes, de seus fornecedores e de seus clientes, propõe-se algumas mudanças abaixo apresentadas e justificadas.

#### 3.8.1 Departamento de Vendas

O departamento de vendas da empresa necessita de reformulação, uma vez que a mesma não vem promovendo encontros regulares com seus distribuidores e representantes comerciais para comunicação de seus objetivos bem como uma promoção de vendas. Além do que, os representantes comerciais estão em número insuficiente (01 representante por estado). Em muitos estados ainda não tem distribuidores instituídos e tem dificuldade em identificá-los e firmar parceria.

#### 3.8.2 Produtos/Serviços

Através da análise da tabela 01, matriz da concorrência percebe-se que a Maxibel é superior em embalagem, tendência/agilidade para criar novos produtos e mix de produtos, e que empata com a concorrência em qualidade do produto.

Como está se tratando de “produtos de conveniência”, ou seja, que o consumidor compra com freqüência, rapidez e com um mínimo de comparação e esforço, a proposta é:

- de que se reduza um pouco o mix de produtos que atualmente é muito extenso ver tabela 02, e que com essa redução concentre seus esforços no sentido de melhorar a qualidade dos produtos remanescentes, criando uma superioridade em relação à concorrência;
- que se crie uma identidade da marca com relação às fragrâncias (no máximo 6 e com diferencial das dos concorrentes), inclusive facilitando sua linha de produção;

- que se promovam pesquisas junto ao público alvo principal quanto a embalagens, e que baseado nessas pesquisas se desenvolvam novas ou se aprimorem as existentes;
- que se produzam embalagens tipo “amostra grátis” para distribuição aos consumidores.

### 3.8.3 Registros Internos

Gerenciar minuciosamente as emissões de pedidos para agilizar nos processos de entrega.

Relatórios de vendas, contábeis e financeiros devem estar atualizados para a avaliação de cada produto e a força de venda de cada um, e para que seja desenvolvido um eficiente plano de marketing compatível com cada produto.

Implantação de sistema integrado de gestão para obtenção de informações mais precisas, para o gerenciamento do todo.

Um site desenvolvido para maior divulgação da marca, dos produtos e promoções, para que tanto distribuidores, vendedores, lojas e farmácias estejam bem informados sobre todas as inovações da empresa e tenham um espaço (e-mail) para que possam escrever sugestões para que as mesmas sejam avaliadas pela Diretoria.

### 3.8.4 Política de Preços

Em relação a preços de venda de produtos ao cliente, a Maxibel e as suas principais concorrentes apresentam hoje praticamente os mesmos preços.

Com as propostas do item anterior, com relação a produtos, a empresa poderá rever seus preços de custo e reconsiderar a sua relação preço-demanda, podendo manter preços competitivos com maior qualidade e maior lucratividade.

Com a redução do mix dos produtos, diminuirá algumas despesas, e com essa economia poderá investir mais em propaganda e na divulgação dos produtos chaves.

### 3.8.5 Canais de Distribuição

Com relação à matriz de análise da concorrência, os itens que se referem os canais de distribuição, logística e equipe de vendas são os pontos fracos da Maxibel. Necessária e urgente é a implementação de algumas medidas corretivas:

- Seleção e treinamento de equipe de vendas, analisando o perfil dos selecionados e sua identificação com o produto;
- Oferecer um diferencial nos canais de distribuição (gôndolas personalizadas da parceria Maxibel/Canal de distribuição, banners da marca e dos produtos) para melhor visualização do seu produto;
- Demonstrações do produto e distribuição de “amostras grátis” e folders nos locais de venda;
- Concepção de Programa Integrado de Logística onde a própria empresa faria a armazenagem dos insumos e produtos acabados e terceirizaria o transporte e distribuição dos mesmos;
- Parcerias junto a transportadoras para atender as demais regiões do Brasil, onde se concentra um grande número do público alvo para este segmento, pois é necessário ter vendas em grandes quantidades, para viabilizar o frete para estas regiões.

Tabela 03 - 3.8.6 Composto Promocional

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
Divulgação dos produtos para o Verão, através de folders, outdoors.	Traçar metas e elaborar campanhas para aumento das vendas junto aos vendedores, representantes comerciais.	Campanhas nas lojas de preço único, melhor posicionamento das gôndolas(c/os produtos)os proprietários destas lojas concorrerão a brindes.	Investir em publicidade nos canais de distribuição.
MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
Distribuição de amostras grátis para mães, nas lojas que mais vendem, com promotoras usando camiseta com a marca da empresa (2 dias de distribuição antes do dia das mães).	Elaboração de um kit(mas/fem) para o dia dos namorados com preço especial, posicionado em gôndolas, tanto em lojas de preços únicos como em farmácias.	Distribuição de folders com toda a linha de produtos juntos a todos os estabelecimentos.	Distribuição de amostras grátis aos pais em várias industrias de várias regiões.
SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Churrasco para os vendedores, representantes e distribuidores para lançamento promocional , prêmio: uma viagem para quem vender mais(estipular em nros) para os produtos com pouca saída.	Elaboração de 1 kit infantil, para o dia das Crianças,colocação dos mesmos em gôndolas de lojas de preço único e farmácias.	Criar promoções irresistíveis para toda a linha de produtos, para o final de ano.	Contratação de promotores de vendas, usando camiseta e bonè da empresa para demonstrações dos produtos nas principais lojas de preço único.

## 4 CONCLUSÃO

O planejamento é um processo administrativo que tem sido estudado por grandes especialistas da área, cuja originalidade tem trazido à tona uma multiplicidade de modelos, abordagens e terminologias. Em virtude de o ambiente contemporâneo estar caracterizada por descontinuidades e turbulências, a organização tem buscado respostas condizentes para atender as exigências dos cenários atuais.

Vale ressaltar que o futuro construído pelas organizações se pauta por um planejamento estratégico contínuo, holístico e objetivo na execução visando obter um controle maior das situações. Dessa forma, ele envolve um questionamento sobre o que poderá ocorrer no futuro para se tomar decisões mais seguras e soluções de longo alcance.

Em linhas gerais, o planejamento estratégico pode ajudar a gerar melhorias significativas no desempenho organizacional, como encorajá-lo na clarificação de questões essenciais e responder sabiamente as pressões e demandas do ambiente.

À medida que se definem as questões e os desafios cruciais, o planejamento estratégico auxilia as organizações a formular e socializar suas intenções estratégicas. Em virtude disso, o planejamento faz com que o administrador cumpra melhor o seu papel; fortaleça o trabalho em equipe, ou seja, aumentando a capacidade organizacional e mobilizando os esforços na consecução dos objetivos compartilhados.

Dentro desse contexto, este estudo não teve a intenção de esgotar as metodologias de planejamento estratégico, mas sim mostrar para o leitor que as mesmas devem ser aplicadas na prática a partir dos padrões culturais existentes na organização. Além de que, a indústria deve ter uma boa metodologia de planejamento estratégico para poder implementar estratégias que limitem os impactos das ameaças ambientais. As questões abordadas neste trabalho, como por exemplo, a potencialização da produção, a identificação de novos canais de distribuição, o mapeamento de novos mercados e um forte trabalho em promoção e

marketing, são oportunidades a serem exploradas e fatores críticos para o sucesso da empresa.

Sabemos das dificuldades que enfrentam as pequenas empresas no Brasil, principalmente nos cinco primeiros anos de vida, como é o caso da empresa em questão, porém temos certeza que a mesma obterá resultados significativos tanto financeiros quanto mercadológicos se forem implantadas as ações sugeridas.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA M, **A Universidade Possível**, Paraná: Editora Cultura 2001 p. 09,10 e 14;

CUSTODY, M. S. A. **Planejamento estratégico: a essência do problema**. Disponível em: [http:// www.socialtec.org.br / inforum](http://www.socialtec.org.br/inforum). Acessado em: 10 de abril, 2008.

CHIAVENATO I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, Ed. MCGRAW-HILL do Brasil. São Paulo, 1978 p.378.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo Editora: Pearson Prentice Hall, 2000 10ªed.

KOTLER, P e MURPHY, P. E. **Journal of Righer Education**, Ohio State University, v.52, n.5 set. /out. 1981.

MACHADO, R. T. M. **Aplicação do Modelo e Análise SWOT ibdem Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MASUTTI V. J. **PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA ibdem ACKOFF**, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1976

MOSIMANN C. P; FISCH S. **Controladoria, Seu papel na administração de empresas**. 2ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, (1999 p.114).

OLIVEIRA D. de P. R. **Planejamento Estratégico**, Ed. Atlas, São Paulo (2001 p. 09,14 e 33).

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Campus, Rio Janeiro, Campus, 1989.  
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Especial:Search?search=vantagens+cpmpeitivas&fulltext=Pesquisa>, acesso em 04/12/07 – 19:00hrs.

SIMON, A. G. W. L. **Saindo do Vermelho**, EDITORA FUTURA, 1997.

MONTENEGRO P. C. F. Consultor - Sebrae-SP [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br). Acessado em 10/05/08 às 22: 12 hrs

WIKIPÉDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. **Cinco Forças de Porter Origem**: [http://pt.wikipedia.org/wiki/cinco\\_for%C3%A7as\\_de\\_porter](http://pt.wikipedia.org/wiki/cinco_for%C3%A7as_de_porter), *ibdem* PORTER, M. E.  
**How competitive forces shape strategy**, Harvard business Review, March/April 1979, acesso em 4/12/07 – 20hrs.

WIKIPEDIA. **Gestão estratégica | Planejamento Estratégico** Obtido em "[http://pt.org/wiki/Planejamento\\_estrat%C3%A9gico](http://pt.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico)", acesso em 03/12/07-21:17hrs

**6 ANEXO**

