

PATRICIA SALVADOR HOSTIM CARON

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS
PEQUENAS EMPRESAS – ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós Graduação, do Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Professora Dra. Orientadora: Márcia Bortolocci Espejo.

**CURITIBA
2008**

“Quanto mais extenso for o conhecimento do que foi feito, maior será a potencialidade em saber o que fazer” (Benjamin Disraeli, 1º Ministro britânico - 1868).

A Deus, pela disposição e pela força em realizar meus sonhos.

À professora Doutora Márcia Bortolucci Espejo, pela sempre gentileza e paciência para com seus alunos.

Aos meus pais que estudaram e projetaram toda minha base, familiar e profissional.

Ao meu marido André, que cuidou tão bem da nossa filha Isabela, nos momentos que estive ausente.

À minha querida irmã Karine, pelo carinho e apoio.

Ao meu pai.

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 01: O Processo de Planejamento Estratégico | 37 |
| Figura 02: Fotos da Fachada da Loja e Parte Interior..... | 47 |
| Figura 03: Organograma da Loja..... | 48 |
| Figura 04: População segundo o sexo..... | 49 |
| Figura 05: Crescimento populacional de Joinville entre 1960 e 2004..... | 50 |
| Figura 06: Análise SWOT – Oportunidades e ameaças..... | 51 |
| Figura 07: Análise SWOT – Pontos fortes e fracos..... | 51 |
| Figura 08: Capital inicial da empresa..... | 55 |
| Figura 09: Levantamento dos Gastos Fixos Mensal e Anual..... | 56 |
| Figura 10: Levantamento dos Gastos Variáveis Mensal e Anual..... | 56 |
| Figura 11: DRE..... | 58 |
| Figura 12: DRE Projetado..... | 59 |
| Figura 13: Investimento Líquido Inicial..... | 59 |

CARON, P. S. H. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS – ESTUDO DE CASO

As micro e pequenas empresas representam 99% da nossa malha empresarial nacional. Com as constantes mudanças e aumentos na competitividade entre essas empresas, é cada vez mais necessário uma política especializada de gestão. É fundamental para a própria sobrevivência da empresa que o planejamento estratégico seja executado de uma forma lógica e estudada. A empresa deve ter uma visão clara, coerente e instigante das suas metas e objetivos, não apenas em função do mercado e do produto, mas também em função do aspecto financeiro. A ausência destas metas e objetivos fará com que a empresa fique a deriva e, conseqüentemente, não tenha sucesso. A pesquisa visa destacar a importância do Planejamento Estratégico na gestão das organizações, apresentar as principais etapas para a implantação do processo de Planejamento Estratégico e procura esclarecer os aspectos fundamentais dos conceitos de visão, missão e ambientes. O objetivo dessa pesquisa é elaborar um Planejamento Estratégico, fazendo com que ele possa auxiliar o empresário no sucesso do seu negócio. Como objeto de estudo será analisado uma loja de roupas infantis situada em Joinville, que poderá utilizar o Planejamento Estratégico a ser elaborado. A metodologia que será adotada neste trabalho será qualitativa e descritiva. De início, fez-se uma revisão bibliográfica, onde foram resumidos os principais conceitos e processos envolvidos nas diversas fases do Planejamento Estratégico ao longo do tempo. Esses conceitos são analisados de forma sintética no tópico 2.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégias Competitivas. Plano de ações.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 11 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 13 |
| 1.3.1 OBJETIVO GERAL..... | 13 |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 13 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA..... | 14 |
| 2.1 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – RETROPECTO DE TEORIAS À SITUAÇÃO ATUAL..... | 14 |
| 2.1.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL..... | 14 |
| 2.1.2 TEORIA CLÁSSICA..... | 14 |
| 2.1.3 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS..... | 15 |
| 2.1.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 16 |
| 2.1.5 TEORIAS MODERNAS DE GESTÃO..... | 18 |
| 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 19 |
| 2.2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA..... | 23 |
| 2.2.2 TIPOLOGIA ESTRATÉGICA..... | 24 |
| 2.2.2.1 ESTRATÉGIA GENÉRICA DE PORTER..... | 24 |
| 2.2.2.2 ESTRATÉGIA GENÉRICA DE MINTZBERG..... | 27 |
| 2.2.3 ANÁLISE CRÍTICA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER E MINTZBERG..... | 31 |
| 2.2.4 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 35 |
| 2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 36 |
| 2.3.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO..... | 37 |
| 2.3.2 FASE II – MISSÃO DA EMPRESA..... | 40 |
| 2.3.3 FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS..... | 41 |
| 2.3.4 FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO..... | 42 |
| 2.3.5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS..... | 43 |
| 3 METODOLOGIA..... | 46 |
| 4 ESTUDO DE CASO..... | 47 |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA..... | 47 |
| 4.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.2 TIPOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS..... | 48 |
| 4.1.3 ÁREA DE ATUAÇÃO..... | 48 |
| 4.1.4 DADOS SÓCIO-ECONÔMICOS DA REGIÃO DE ATUAÇÃO..... | 48 |
| 4.2 MISSÃO..... | 50 |
| 4.3 VISÃO..... | 50 |
| 4.4 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO..... | 50 |
| 4.5 FORNECEDORES..... | 50 |
| 4.6 CONCORRÊNCIA..... | 51 |
| 4.7 ANÁLISE AMBIENTAL..... | 51 |
| 4.8 PLANO DE AÇÕES | 52 |
| 4.8.1 DIFERENCIAL COMPETITIVO..... | 53 |
| 4.9 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO..... | 53 |
| 4.9.1 ESTRATÉGIA DE ENFOQUE..... | 53 |
| 4.9.2 PLANO FINANCEIRO | 54 |
| 5 CONCLUSÕES..... | 60 |
| REFERÊNCIAS..... | 62 |

1 INTRODUÇÃO

Um fator muito importante no sucesso de uma empresa é a forma de como ela é planejada, o ambiente externo, os possíveis riscos, os fornecedores, entre outros. Um grande diferencial entre as pequenas empresas são aquelas que adotam o Planejamento Estratégico como ferramenta de sustentabilidade e vantagens competitivas para enfrentar um mercado onde o presente e o futuro estão marcados pela competição acirrada e pela incerteza macroambiental.

Segundo dados do Senac (PORTO, 2004, p. 3),

o número de empresas no Brasil vem crescendo cada vez mais e um desses setores é o Comércio Varejista. Porém, muitas empresas não utilizam o Planejamento Estratégico, apresentando ineficiência no processo de condução organizacional, chegando a fechar em menos de três anos.

Observar qual é o mercado que a empresa atua, quais os benefícios e serviços oferecidos aos seus clientes, como esses serviços e benefícios chegam aos seus clientes, dentre outros, são fatores importantes na hora de formular a estratégia da empresa. As pequenas empresas apresentam grandes dificuldades no processo de elaboração de um planejamento estratégico e este contexto remete à questão das particularidades deste segmento como o pequeno porte das empresas, falta de recursos para a contratação de profissionais para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia a dia do empresário, centralização de poder, entre outros.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão, seja ela para se antecipar às possíveis mudanças ou mesmo se preparar para tal. Neste trabalho, procuram-se identificar as diferentes características dos modelos de planejamento estratégico, as diferentes opções de estratégias empresariais e será apresentado um estudo de caso, feito em uma empresa do ramo varejista que iniciou suas atividades no mês de setembro de 2007.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O processo do planejamento estratégico tem o intuito de definir um plano de ação de médio e longo prazo que leve em consideração acontecimentos passados e presentes como uma forma de “prever” o futuro dos ambientes internos e externos da empresa e planejar com eficácia as ações a serem tomadas para adaptar a empresa a seu ambiente ou para que este ambiente seja ajustado. Este planejamento serve como base para ações que devem ser realizadas no presente para que se atinjam os objetivos futuros. O processo do planejamento estratégico é uma maneira de conhecer melhor a empresa e avaliar o mercado, traçando estratégias que tornem a empresa mais competitiva e possibilitem a expansão do seu mercado.

As pequenas empresas são extremamente sensíveis às mudanças na economia. A instabilidade da economia brasileira faz com que cada vez seja mais difícil se planejar para o futuro. Devido ao clima de incertezas em que vivem, as pequenas empresas possuem grande dificuldade em realizar um planejamento estratégico. E, justamente, devido à fragilidade da pequena empresa o planejamento estratégico torna-se útil para o seu sucesso.

Mas, normalmente faltam a estas empresas pessoas com capacitação para fazer tal planejamento, fazendo com que as ações tomadas sejam, em grande parte, reações a mudanças no ambiente, ao invés de serem decisões pró-ativas. Além disso, o planejamento estratégico praticamente não é utilizado pelas pequenas empresas, porque as metodologias existentes foram desenvolvidas para grandes organizações, e não levam em consideração as particularidades das pequenas empresas.

Sendo assim, a questão de pesquisa que está subjacente a este trabalho é a seguinte: Como elaborar um planejamento estratégico para uma pequena empresa de forma a auxiliá-la na condução de seus negócios?

1.2 JUSTIFICATIVA

Muitos empreendedores planejaram estrategicamente o futuro de sua empresa e esse futuro será o resultado das ações que estão sendo realizadas agora. Assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão. Os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não deu o resultado esperado, o gestor sabe como direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada.

Optou-se por escolher o tema Planejamento Estratégico, pois acredita-se que um dos pontos positivos para o sucesso da empresa é o seu planejamento. Definir a missão, visão e a estratégica da empresa, fará com que toda a equipe trabalhe pelo mesmo objetivo.

Foi escolhida, para estudo de caso, uma loja do comércio varejista de Joinville, que recentemente iniciou suas atividades. Através dessa pesquisa, será possível trabalhar na prática com o planejamento estratégico, identificar os possíveis problemas e soluções, de forma que a empresa tenha condições de se desenvolver no mercado, não sendo somente mais uma.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo dessa pesquisa é elaborar um Planejamento Estratégico, fazendo com que ele possa auxiliar o empresário no sucesso do seu negócio. Como objeto de estudo será analisada uma loja de roupas infantis situada em Joinville, que poderá utilizar o Planejamento Estratégico a ser elaborado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar, por meio de referencial teórico as principais etapas para a implantação do processo de planejamento estratégico, missão, visão, gestão organizacional, tipologia.
- Demonstrar na prática, através de um estudo de caso, uma elaboração de um planejamento estratégico, visando possível futura implantação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão bibliográfica é constituída de uma abordagem sobre o Planejamento Estratégico, onde a pesquisa foi dividida em três fases: Gestão de Pequenas Empresas, Planejamento Estratégico e Fases do Planejamento Estratégico.

2.1 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – RETROPECTO DE TEORIAS À SITUAÇÃO ATUAL

A abordagem teórica referente à Gestão de Pequenas Empresas inicia-se com a Gestão Organizacional e suas Teorias, seguido de um breve histórico sobre as abordagens da área.

2.1.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Drucker (1998, p.32) afirma que “a terceira das tarefas da administração é administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais da Empresa”. O autor argumenta que nenhuma instituição existe por si só e nem representa um fim em si mesma, que cada organização é um organismo da sociedade e existe em função dessa mesma sociedade. Nesse presente capítulo, serão abordadas as teorias utilizadas na Gestão das Empresas.

2.1.2 TEORIA CLÁSSICA

A Teoria Clássica da Administração foi idealizada por Henri Fayol. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência (FERREIRA, 1997, p. 14).

Ela sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade.

Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das idéias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecêssem seus princípios (SILVA, 2001).

Ainda segundo o mesmo autor (SILVA, 2001), a Teoria Clássica percebe-se a Obsessão pelo comando, já que a empresa é vista a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. A empresa é vista como um sistema fechado, pois a partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente e seus princípios buscam explorar os trabalhadores (idem).

2.1.3 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

A Teoria Geral de Sistemas (também conhecida pela sigla, T.G.S) surgiu com os trabalhos do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. A T.G.S. não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicação na realidade empírica (idem).

A importância da TGS é significativa tendo em vista a necessidade de se avaliar a organização como um todo e não somente em departamentos ou setores. O mais importante ou tanto quanto é a identificação do maior número de variáveis possíveis, externas e internas que, de alguma forma, influenciam em todo o processo existente na Organização. Outro fator também de significativa importância é o feed-back que deve ser realizado ao planejamento de todo o processo.

Segundo Silva (2001), há uma grande variedade de sistemas e uma ampla gama de tipologias para classificá-los, de acordo com certas características básicas.

Quanto a sua constituição podem ser Físicos ou concretos, quando compostos de equipamento, de maquinaria e de objetos e coisas reais (equipamento, objetos, hardware); ou Abstratos ou conceituais, quando compostos por conceitos, planos, hipóteses e idéias que muitas vezes só existem no pensamento das pessoas.

Quanto a sua natureza podem ser Fechados, quando não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, não recebendo nenhuma influência do ambiente, nem influenciam-no; ou Abertos, quando apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, por meio de entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São adaptativos, isto reajustando-se constantemente às condições do meio (HINDLE, 2002).

2.1.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento organizacional nada mais é que as mudanças que ocorrem dentro de uma organização. Segundo essa teoria aberta, democrática e participativa, as organizações devem se voltar mais às pessoas do que às técnicas e recursos para conseguir uma maior capacidade de realizar as mudanças necessárias ao desenvolvimento organizacional.

O Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica. Consideramos como precursor deste movimento teórico Leland Bradford, autor do livro "T-Group Theory and laboratory methods" de 1964. Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro, integrados através de um tratamento sistêmico (CARAVANTES et al, 2001).

De acordo com Ferreira (1997, p. 34), "uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente". Toda organização atua em determinado

meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

A Cultura Organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada aos padrões antigos e ultrapassados (Caravantes et al, 2001).

A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Além da cultura organizacional, os autores do D.O. põem ênfase no clima organizacional, que constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização. O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

Segundo Silva (2001, p. 35),

o mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas, que provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho; ou exógenas, que provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente. O Desenvolvimento Organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança.

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. Segundo

Caravantes et al (2001), eficiência da organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. A fim de que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança, a evolucionária, a mudança revolucionária ou o desenvolvimento sistemático.

2.1.5 TEORIAS MODERNAS DE GESTÃO

As teorias administrativas modernas surgiram no início do século XX com os trabalhos de Taylor e Fayol, que ficaram conhecidos. Já de início, sublinho o caráter político dessas teorias afirmando que elas constituem a expressão ideológica de práticas sociais de controle e de dominação no âmbito não só das organizações mas, também, da sociedade (SILVA, 2001).

A abordagem contingencial surgiu como resultado de uma série de pesquisas que estudaram a relação da empresa com e dentro de seu ambiente. Elaborada por um grupo de pesquisadores, administradores e consultores, seu objetivo básico era aplicar os conceitos das principais escolas em situações gerenciais concretas.

Ao verificar que métodos eficientes em certas situações não surtiam os mesmos resultados, em outras, os precursores da teoria contingencial Joan Woodward, Alfred Chandler, Tom Burns e G.M. Stalker tentaram encontrar justificativas para esses resultados divergentes. Após várias pesquisas, chegaram à conclusão geral que os resultados eram diferentes porque as situações eram diferentes. Daí o nome contingencial, ou seja, baseadas no conceito da incerteza de que algo pode ou não ocorrer (SILVA, 2001).

A administração por objetivos defende que a empresa deve se preocupar menos com os fins e mais com as atividades que são desenvolvidas para atingí-los. A gestão por objetivos não surgiu como um método revolucionário de gestão, contestador das práticas da época. Ela propunha a adoção de alguns princípios que

aprimoravam as práticas correntes e incorpora a maioria dos princípios de gestão geralmente aceitos. Como pressuposto temos as mudanças que são impostas não só às organizações mas também aos gestores (HINDLE, 2002).

A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações. Esse método permite a manifestação dos funcionários em relação ao processo de administração da empresa de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, buscando sempre agregar mais valores às funções e pessoas dos quais participa (HINDLE, 2002).

A administração japonesa poderia ser classificada como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários. Em especial participação na produtividade e eficiência voltada para a tarefa, do que na linha gerencial das relações e desenvolvimento humano desenvolvida e implementada principalmente pelos americanos.

O processo de administração estratégica visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e iterativo. Este significado conduz, no seu escopo, a idéia de que a administração estratégica é, sobretudo, a administração da mudança (ANSOFF, 1990, p. 18).

Neste sentido, a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muito se fala em Planejamento Estratégico e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração.

O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político (VASCONCELLOS, 1985).

A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência. Trata-se de um instrumento mais flexível que o conhecido Planejamento a Longo Prazo. Um elemento-chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas tomadas. É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados (CARAVANTES et al 2001).

Segundo Drucker (1998), O qualificativo “estratégico” vem de uma palavra grega, *estratégos*, que significa “general” e tem, portanto, uma conotação militar. O verbo *estrategiein* significa elaborar um plano, com referência ao exército. A linguagem

científica tomou este vocábulo para aplicá-lo à teoria dos jogos, aos modelos matemáticos e, finalmente, à organização.

Segundo Santos (1992), quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades, que se definem:

- em termos da empresa como um todo, "onde se quer chegar e depois se estabelece "como a empresa está para se chegar na situação desejada"; ou
- em termos da empresa como um todo "como se está" e depois se estabelece "onde se quer chegar".

Cada uma dessas possibilidades tem a sua principal vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo pela não-existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o pé no chão quando inicia o processo de planejamento estratégico (SANTOS, 1992).

Com a finalidade de evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-lo, a alta administração deve estar permanentemente alerta para identificar o estímulo inicial ou, talvez mesmo, até provocá-lo em determinadas situações (SANTOS, 1992).

Segundo Vasconcellos (1985, p. 6),

além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantem um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional.

O estabelecimento de um planejamento estratégico de marketing envolve cinco atividades:

- Definição da missão corporativa.
- Análise da situação.
- Formulação de objetivos.
- Formulação de estratégias.

- Implementação, Feedback e controle.

Com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento (BAIN & COMPANY, 2002).

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos (BAIN & COMPANY, 2002).

Segundo ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura. Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do professor Igor Ansoff (SILVA, 2001).

Assim, no atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto-mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

Philip Kotler (2000, p. 15), propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

No mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las, é mal conduzida e, às vezes, obsoleta. Muitas organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro. Criam planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios. Muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. Nas instituições estatais, por exemplo, em que os orçamentos são quase em sua totalidade dirigidos para os custos da folha de pagamento, o líder simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida. Todos eles compõem seus orçamentos corretamente, com mínimas mudanças, e o processo passa de um ano para outro. (VASCONCELLOS, 1985).

2.2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Pode-se definir estratégia como um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente. A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos (BETHLEM, 2004).

O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo estas metas.

2.2.2 TIPOLOGIA ESTRATÉGICA

Nesta pesquisa será estudada a Tipologia Estratégica de dois autores, Michael Porter e Henry Mintzberg, que acreditam ser possível desenvolver uma tipologia de estratégias suficientemente amplas de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento.

2.2.2.1 ESTRATÉGIA GENÉRICA DE PORTER

Segundo Porter (1986), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. As empresas que procurassem uma estratégia híbrida ou que fracassassem na busca por uma das três estratégias foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como *meio-termo*).

O fato de uma empresa ser classificada no *meio-termo* não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna (OLIVEIRA, 2001, p. 34).

Porter (1986) sempre afirmou que uma empresa atuando no *meio-termo* apresentaria resultados inferiores aos daquelas que lograssem êxito no desenvolvimento de uma das três estratégias genéricas.

A extensa divulgação que a tipologia de Porter (1986) vem recebendo não apenas no meio acadêmico, mas também no meio empresarial e na imprensa especializada, tem tornado esta tipologia bastante conhecida; contudo apenas como forma de melhor situar o leitor para as seções que se seguirão, serão apresentadas as principais características dos três tipos estratégicos propostos pelo autor.

Segundo Oliveira (2001), na Estratégia de Liderança no Custo Total, o ponto central é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa

contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços.

Quando pressionada por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo terá mais fôlego para continuar na indústria do que seus concorrentes, que também estão sujeitos à pressão desses fornecedores. Raciocínio similar vale para a análise da empresa *vis-à-vis* das demais forças competitivas, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e poder de negociação dos compradores (OLIVEIRA, 2001).

Porter (1986) entende que somente pode existir *um* líder em custo numa indústria, porquanto, de contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias empresas que aspiram à liderança em custo levaria a uma guerra de preços que seria desastrosa para a estrutura de longo prazo da indústria.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distinguem daquele oferecido pela concorrência. Fishmann (1991). Comenta que a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes cria dificuldades para se falar em um mercado que atinja *toda* a indústria, quando, na realidade, existem *segmentos* de mercado. Contudo o conceito de um produto que atenda a toda a indústria assenta-se no fato de que podem existir características gerais que são valorizadas, em maior ou menor grau, pela maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria.

A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço (i.e., clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades) isolam, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes (FISHMANN, 1991).

Similarmente, o poder dos compradores também diminui, uma vez que, por definição de produto diferenciado, eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características. Argumentação similar pode ser aplicada na análise da vulnerabilidade da empresa em relação aos entrantes potenciais e produtos substitutos (OLIVEIRA, 2001).

Considerando-se que a diferenciação pode permitir à empresa cobrar um preço prêmio, e desde que este preço prêmio cubra os eventuais custos adicionais em que a empresa incorre para diferenciar seu produto (e.g.: P&D, qualidade dos insumos, melhor nível de serviço, propaganda, etc), a empresa possuirá uma margem maior que a de seus concorrentes, o que a tornará menos vulnerável do que estes em relação às pressões do ambiente (OLIVEIRA, 2001).

Embora argumentando que não pode existir mais do que uma líder em custo, Porter (1986) afirma que pode haver várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos dos das demais, e que haja um número suficiente grande de clientes que valorizem distintamente cada um destes atributos e características.

A estratégia de enfoque se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo, ou escopo estratégico, deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição e área geográfica. O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma destas posições em relação à indústria como um todo (PORTER, 1986).

2.2.2.2 ESTRATÉGIA GENÉRICA DE MINTZBERG

Mintzberg (2000) entende que a maioria das tipologias estratégicas explicitadas é falha, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. Este mesmo autor propôs nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação e com nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter.

Uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar preço mais baixo. Se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir preço mais baixo. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes, se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes.

Mintzberg (1986) insiste em afirmar que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custo, porquanto esta última somente se caracterizaria como vantagem competitiva, caso se traduzisse em menor preço para o mercado, ou seja, caso fosse visível para o consumidor. A diferença é sutil e não facilmente defensável, porque custo mais baixo associado com paridade de preço levam a maior margem unitária e podem significar desempenho consistentemente superior ao dos concorrentes. Ele concentra sua argumentação na premissa de que custo mais baixo está associado a menor nível de serviço ou o pior desempenho do produto, ignorando que diferentes tecnologias de produção e estruturas organizacionais apropriadas podem reduzir o custo total sem afetar outros atributos do produto.

Segundo Mintzberg (1986, p. 19),

o mercado de *commodities*, cujo preço é basicamente fixo, seria possível traduzir uma liderança em custo em vantagem competitiva sem ser necessário redução do preço. Implicitamente, ele se trai ao aceitar que, em algumas indústrias, é possível reduzir o custo sem necessariamente retirar outros atributos do produto.

De acordo com sua posição, Mintzberg (1986), sugerem que diferenciação também pode ser obtida através da eliminação de “benefícios” que os clientes não valorizam, de tal forma a se poder obter um custo mais baixo e, assim, reduzir o preço. Sharp distingue explicitamente a vantagem de custo real - *true cost advantage*, advinda de eficiência de produção ou acesso privilegiado a recursos, da diferenciação ao contrário - “*downward*” *differentiation*, derivada de menor oferta de benefícios. Porter (1986), no entanto, entende que somente pode ser considerada como diferenciação aquela característica única de oferta que crie valor para o comprador, seja através da melhoria do seu desempenho ou da redução do seu custo (entenda-se que se trata de redução de custo não associada à redução de preço, mas à melhor integração do produto ofertado à cadeia produtiva ou ao processo de compra do cliente).

Uma vez que um dos atributos de um produto é a forma como os consumidores o percebem em comparação com os produtos concorrentes ou substitutos, uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Esta imagem pode ser criada através de propaganda, como também através de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes. Este tipo de diferenciação está muito relacionado com o conceito de sinalização de valor mencionado por Porter (1986), o qual enfatiza a importância dos detalhes quando os compradores não são capazes de discernir inteiramente as diferenças e as semelhanças entre produtos concorrentes.

Curiosamente, preço mais alto também pode ser utilizado como elemento realçador da imagem. O próprio Mintzberg (1986) cita o exemplo da vodka Smirnoff, que conseguiu aumentar sua parcela de mercado simplesmente a partir de um aumento de preço.

Uma forma de diferenciar o produto, sem necessariamente alterar seus atributos “intrínsecos”, é oferecer algo mais junto com o produto, algo que ele também chama de diferenciação periférica. Este “algo mais” normalmente está relacionado com a

ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica) ou com a oferta de produtos complementares (MINTZBERG et al, 2000).

A diferenciação por imagem se caracteriza por oferecer (em nível de paridade de preço e custo ou a um custo mais alto compensado por preço de mercado também mais alto), um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes. Basicamente o produto pode ser considerado melhor em três dimensões: maior confiabilidade (i.e., menor probabilidade de falhas), maior durabilidade ou desempenho superior.

Ao contrário da diferenciação por imagem que Mintzberg (1986) entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.

Na Diferenciação por Design (projeto), uma forma de diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se, na verdade, de oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca efetivamente oferecer algo "diferente" e não necessariamente "melhor". Trata-se de um conceito similar ao da diferenciação por inovação conforme proposto por Miller (apud OLIVEIRA, 2001).

A estratégia de não-diferenciação é uma estratégia muito observada na prática, a qual se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing. A estratégia de não-diferenciação assemelha-se ao conceito de meio-termo desenvolvido por Porter (1986). Duas diferenças, no entanto, merecem destaque: primeiramente, Mintzberg (1986) considera que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter (1986) considera o meio-termo como um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas "puras". Segundo, ao contrário do que Porter (1986) supõe

para o meio-termo, Mintzberg não “condena” a estratégia de não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

Mintzberg et al (2000), coloca a questão da estratégia como um plano e um padrão em dois extremos de um *continuum*. A estratégia de uma empresa situa-se em um ponto entre esses extremos, possuindo uma dimensão planejada e outra emergente. Nesse sentido, as estratégias empresariais por essência são padrões de comportamento que se formam a partir de decisões ou ações já realizadas pela organização. Ações que emergem sem um planejamento prévio, mas em função da mudança ambiental.

Essas decisões sempre têm uma certa dose de intenção, embora sejam bem mais flexíveis do que o curso de ação proposto pela estratégia como resultado de um planejamento. "Estratégias são igualmente planos para o futuro e padrões do passado" (MINTZBERG et al, 2000). "Uma estratégia se desenvolve através de uma série de decisões inter-relacionadas, que não são planejadas com antecedência, e podem representar respostas contingenciais de forças opostas ou amigáveis" (OLIVEIRA, 2001, p. 36). Para ele "a estratégia de uma empresa pode ser referenciada como uma predisposição coletiva mais ou menos planejada da gerência superior em tomar decisões relativas à administração dos negócios e seu relacionamento com o ambiente" (OLIVEIRA, 2001, p. 36).

As idéias acima são ilustradas pelo fato de existir um grande número de casos em que as estratégias da empresa são oriundas de um processo de planejamento, mas, ao longo do tempo, contingências e mutações ambientais fazem com que inúmeras decisões incrementais sejam tomadas, emergindo uma nova estratégia.

Outra discussão importante sobre estratégia é quanto ao seu processo de formulação que, segundo Mintzberg (1986) pode desenvolver-se em três modos:

- modo empreendedor: motivado pelas características do empreendedor, o qual toma decisões arriscadas em um ambiente incerto. Ocorre, geralmente, em organizações pequenas com forte liderança;

- modo adaptativo: caracterizado por soluções reativas a problemas existentes, e em passos incrementais. Ocorre geralmente em grandes organizações que atuam em ambientes estáveis, onde há disputa pelo poder entre vários grupos;
- modo planejado: analisa analiticamente as propostas e cenários e gera estratégias globais para a empresa. Ocorre geralmente em organizações grandes que atuam em ambientes arriscados.

2.2.3 ANÁLISE CRÍTICA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS SEGUNDO PORTER E MINTZBERG

Uma das críticas mais comuns à taxinomia de estratégias genéricas propostas por Porter é, na realidade, uma questão semântica: enquanto a *liderança em custo e diferenciação* se referem a **como** competir, *enfoque* se refere a **onde** competir (MINTZBERG, 1986)

A propósito do fato de várias empresas buscarem ser líderes em custo, Porter (1986) afirma que a firma que alcançar esta posição deverá desencorajar as demais de também fazê-lo. Santos (1992) sustenta uma posição contrária ao afirmar que, quando várias empresas buscam a liderança em custo (ou uma orientação para baixos custos), a estrutura da indústria se modifica à medida que o mercado gradualmente se torna mais homogêneo, moldado pela oferta homogênea. Assim, o líder em custo seria beneficiado, pois haveria menos espaço para se buscar diferenciação.

Alguns autores também apresentam argumentos de que uma estratégia de custo baixo, acoplada com paridade em preço e nos atributos do produto, não constituiria vantagem competitiva sustentável, uma vez que o cliente não perceberia nenhuma diferença entre a oferta da empresa e outros produtos similares, cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção; como conseqüência, a empresa líder em custo não conseguiria obter a escala e a experiência suficientes para sustentar a sua vantagem de custos no longo prazo (MINTZBERG, 1986).

Esta afirmação é duvidosa, à medida que menores custos e paridade de preços e atributos resultariam em uma *margem* maior para o líder em custos; se não houver diferença nos demais fatores do ambiente competitivo, idêntica parcela com relação aos outros concorrentes, em suma lucros maiores. A questão está em determinar se o líder em custo poderia sustentar esta vantagem em caso de uma eventual mudança no ambiente competitivo. Sem dúvida, se ele tivesse sido capaz de traduzir seus menores custos em maior parcela de mercado (via preços mais baixos), ele poderia estar mais imune às forças do ambiente.

De acordo com Fishmann et al (1991), quanto à implementação da estratégia, existe uma dificuldade primária: conhecer os custos dos concorrentes. Além disso, a excessiva ênfase dada aos custos internos pode levar a empresa a sempre buscar soluções dentro da própria organização, ao invés de se relacionar adequadamente com os outros atores do ambiente competitivo.

Algumas críticas que Porter vem recebendo com relação à estratégia de diferenciação estão relacionadas ao fato de ele não distinguir se o retorno pela diferenciação advém de preço prêmio ou do aumento de parcela de mercado (a preços médios). Em verdade, esta crítica não procede, uma vez que fica a critério da empresa decidir como ela pretende traduzir sua vantagem em sucesso financeiro (SANTOS, 1992)

Seguindo proposta básica de Miller (apud SANTOS, 1992), subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente considerando-a como composta por: diferenciação no produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço).

Miller (idem) propôs três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem. Em 1992, o mesmo autor realizou uma pesquisa entre empresas não diversificadas e encontrou três tipos de diferenciação: por qualidade (*craftsmanship*), por pioneirismo (*pioneering*) e por força de vendas (*salesmanship*).

Na visão de Porter (1986), a busca simultânea das estratégias de liderança em custo e de diferenciação somente seria bem sucedida caso se observasse uma ou mais de algumas circunstâncias raras:

- Quando todos os demais competidores estivessem competindo no meio-termo;
- Quando o custo fosse fortemente determinado pela parcela de mercado ou pelas inter-relações entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não;
- Quando a empresa fosse pioneira em uma inovação tecnológica importante e detivesse direitos exclusivos sobre ela.

Contudo, Porter (1986) admite que estas circunstâncias são temporárias e que um competidor que logre sucesso na implementação de uma das estratégias “puras” ameaçará a posição daquele que procura sustentar sua vantagem por meio da implementação simultânea de ambas as estratégias. Porter (1986) sustenta que liderança em custo e diferenciação não são simultaneamente sustentáveis, mas se trai ao apresentar o exemplo da Southwest Airlines, empresa que reduziu seus custos ao cortar refeições, reserva de assentos e transferência de bagagem entre conexões (mas, como estes serviços acarretam atrasos às outras empresas aéreas), a Southwest acabou também se diferenciando em relação aos concorrentes).

Dess, Davis, White e Miller (apud HINDLE, 2002), identificaram empresas bem sucedidas que se utilizavam simultaneamente das estratégias de diferenciação e de liderança em custo em um ou mais de seus segmentos alvo de produto-mercado.

Na opinião de Oliveira (2001, p. 41), “não há nenhum impedimento teórico em ser, ao mesmo tempo, diferenciado e líder em custo, desde que os atributos superiores do produto levem a um aumento de parcela de mercado, e esta a economias por escala e pela curva de experiência”. Silva (2001) acrescenta que todos os produtos devem possuir uma série de atributos básicos, sem os quais não poderão competir, e as empresas, mesmo em mercados de *commodities*, buscarão se diferenciar em intangíveis (serviço ou marca, por exemplo). Porter (1986), por seu lado, argumenta

que a busca por ambas as estratégias geraria conflito organizacional e levaria a empresa a ficar no meio-termo.

Phillips, Chang e Buzzel (apud HINDLE, 2002), argumentam que produtos de alta qualidade (ou seja, diferenciados) podem apresentar custos de produção mais baixos, pois a maior atenção e cuidado dos empregados na produção destes produtos, normalmente leva à descoberta e correção de falhas no sistema de produção, resultando numa redução nos custos.

Reforçando esta visão, Miller (apud HINDLE, 2002) cita como exemplos os investimentos em controle de estoque *just-in-time* e na *gestão pela qualidade total*, os quais, além de melhorarem o serviço ao cliente e a qualidade dos produtos, também oferecem oportunidades para redução de custos.

Hill (apud HINDLE, 2002) afirma que, sob certas circunstâncias, além de diferenciação e liderança em custo não serem antagônicas, a primeira ainda pode ser um meio de se alcançar a segunda. Tal situação dependeria do aumento da demanda proporcionada pela diferenciação e da diminuição dos custos unitários possibilitada pelo aumento do volume.

Segundo Hindle (2002) o impacto da diferenciação sobre o aumento da demanda é modulado por três fatores, ou contingências, principais. Primeiramente, a capacidade da empresa em diferenciar o seu produto, o que depende da existência de diversos atributos valiosos para os clientes e de diferentes possibilidades de uso do produto; segundo, a natureza da competição (estágio de evolução da indústria e concentração relativa de fornecedores, compradores e concorrentes) - indústrias fragmentadas ou em crescimento oferecem maiores possibilidades de a diferenciação gerar aumento de parcela de mercado; por último, o comprometimento dos consumidores com os produtos dos concorrentes (altos custos de mudança dos clientes e significativa lealdade à marca dos concorrentes).

Para Mintzberg et al (2000), quanto à extensão da redução de custos proporcionada pelo aumento de volume, as características da empresa, do produto, do processo de fabricação e da demanda devem ser tais que proporcionem significativas economias

de escala, economias de escopo (através do compartilhamento de recursos e de atividades) e economias devidas ao aprendizado (dependentes da complexidade e da antigüidade do processo).

Dado um conjunto de circunstâncias (não necessariamente todas ao mesmo tempo) como as acima mencionadas, uma empresa pode, via diferenciação, vir também a alcançar uma posição de liderança em custo. Complementando sua análise, Hill (apud HINDLE, 2002) cita, ainda, uma situação em que a liderança em custo pode preceder a diferenciação: quando a escala eficiente mínima é baixa (relativamente à demanda total), é possível que várias empresas alcancem uma posição de mínimo custo.

Neste caso, aquela que conseguisse se diferenciar obteria vantagem competitiva sobre as demais, desde que, naturalmente, a diferenciação não implicasse aumento dos seus custos totais (o custo adicional imposto pela diferenciação - propaganda, nível de serviço, etc - deveria ser compensado por economias de escopo) ou, alternativamente, a elasticidade da demanda ao preço fosse baixa o suficiente para tornar possível um preço prêmio.

2.2.4 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, 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. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação Drucker (1998).

O planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia, da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas

metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implementação (SANTOS, 1992, p. 37).

É a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período. Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação (VASCONCELLOS, 1985).

2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando se fala em Etapas do Planejamento Estratégico, pode-se levar em consideração diversas metodologias que poderão ser adotadas pela empresa. Segundo Hindle (2002, p. 28) não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, cultura organizacional e estilo gerencial.

A metodologia que será apresentada no estudo deverá ser adaptada as condições e realidades internas e ambientais da empresa considerada. As fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

Fase I – Diagnóstico Estratégico

Fase II – Missão da empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e Avaliação

Fase V - Estratégias competitivas

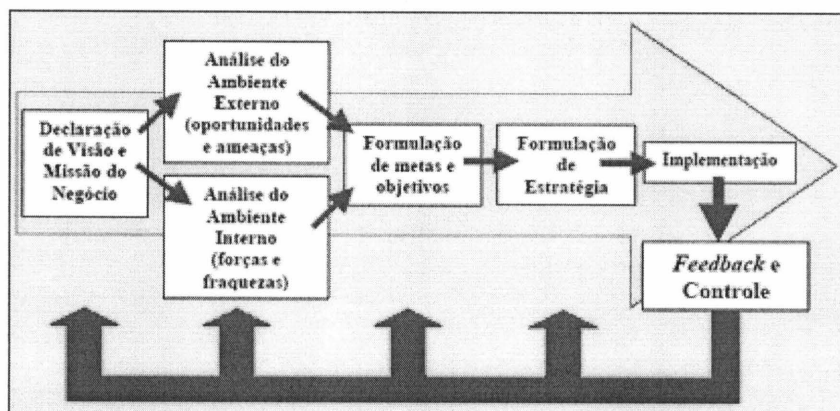


Figura 01 – O Processo de Planejamento Estratégico

2.3.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna (KOTLER, 2000).

- **Visão**

É a perspectiva da empresa à longo prazo, onde a empresa pretende chegar dentro de alguns anos, porem algo atingível. Nesta fase identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e administradores da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

- **Análise externa**

Esta fase verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Essa análise deverá ser efetuada pela empresa, como um todo, considerando uma série de tópicos, entre quais se podem destacar:

- mercado nacional e regional

- mercado internacional
- evolução tecnológica
- fornecedores
- aspectos econômicos e financeiros
- aspectos políticos
- entidades de classe
- mercado de mão de obra e
- concorrentes.

Para Kotler (2000) a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de ser poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes, pois toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso, toda empresa tem características especiais, ou seja, coisas que podem fazer especialmente bem e uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidades ambiental se duas características particulares satisfazem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrente potencial.

Embora informações detalhadas sobre as atividades da empresa e seus recursos possam ser de considerável importância para a alta administração em exercer controle sobre o desempenho, eles são de valor limitado para o planejamento das reações da empresa às questões estratégicas. Em tais casos, o que a alta administração realmente precisa é de informações detalhadas sobre o ambiente externo (OLIVEIRA, 2001, p. 23).

Portanto, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos da empresa à empresa de maneira interligada. Aliás, esse tratamento interativo é que caracteriza uma abordagem estratégica.

- **Análise interna**

Faz-se uma análise das condições internas da empresa para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e devem ser reforçados, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance e que devem ser superados (FISHMANN et al, 1991).

Essa análise envolve:

- Análise dos recursos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc.) de que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.
- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

- **Análise dos concorrentes**

Dentro da análise externa, tem como inegável necessidade ao posicionamento empresarial aspectos ligados à situação dos concorrentes, cujas ações podem particularmente interferir no desenvolvimento da unidade empresarial. Para posicionar-se a respeito do concorrente, exige-se um trabalho intenso de coleta de informações, catalogação e análise, para que, antecipadamente, se possa definir a postura estratégica adequada aos objetivos primários, ou seja, as necessidades de agir (FISHMANN et al, 1991).

- *Caracterização dos principais concorrentes*: será de extrema importância efetivar o levantamento das empresas que participam do mesmo setor, no nível médio de participação no mercado, a identificação de suas respectivas colocações em termo de *ranking*, assim como daqueles que apresentam maiores índices de crescimento.

Segundo Santos (1992) para aqueles caracterizados como principais (maiores, semelhantes ou melhores) a observação permanente de suas atitudes administrativas será de grande relevância, especialmente quanto à: agressividade comercial, definição pela política de preços, qualidade dos produtos, distribuição e condição de faturamento oferecida aos clientes “normais”, target específico, estilo diferenciado de atuação, equivalente aos que denominamos “cultura da empresa” e análise do ciclo de vida de seu produto e da empresa como um todo.

- *Classificação dos concorrentes*: Por um sistema particularizado de pontuação, cada empresário participante de um setor específico poderá atribuir referenciais que lhes confirmam níveis de importância aos aspectos a seguir. Tal diagnóstico será

relevante para a definição da estratégia, assim como para orientar a alocação de recursos e a viabilidade de se comunicar mais eficientemente com seu público. Essa classificação deve ser quanto à capacidade de:

- Inovação
- Crescimento (vendas)
- Lucratividade
- Eficiência – (marketing)
- Imagem
- Agressividade
- Qualidade
- Serviços ao cliente
- Planejamento
- Preço
- Distribuição

- *Fontes de informação*: dentre as fontes de informação, aquelas consideradas como mais objetivas e fidedignas são o Quadro Interno, vendedores, pessoal de engenharia, pessoal de produção; e o Quadro Externo, canais de distribuição, fornecedores, analistas de balanço, analistas de publicidade, agências de publicidade e anúncios classificados.

2.3.2 FASE II – MISSÃO DA EMPRESA

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2001).

A missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade, muito mais ampla, e envolve inclusive expectativas. Para Kotler (2000, p. 37), essa deve ser “definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do

ambiente externo, e não em termo de oferecer algum produto ou serviço”. Dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa, cenários, postura estratégica, macro-estratégias e macro-políticas.

Os Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidas pelo Sistema de Informações Estratégicas. A Postura Estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico. As Macro-estratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar pra melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente. As Macro-políticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente (FISHMANN, 1991).

2.3.3 FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Nesta fase, a análise é a de “como chegar à situação que se deseja”. Para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados: Instrumentos Prescritivos e Instrumentos Quantitativos.

Para Fishmann et al (1991), os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico explicitam o que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias. Os instrumentos básicos são:

- Objetivo geral: é o alvo ou situação que se pretende atingir, determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços.
- Objetivo funcional: é o objetivo intermediário, que diz respeito às áreas

funcionais.

- Desafio: é uma quantificação, com prazos definidos, do objetivo funcional estabelecido.
- Meta: corresponde às etapas quantificadas e com prazos para alcançar os desafios.
- Estratégia: é o caminho mais adequado a ser executado para atingir o objetivo e o desafio. É importante traçar estratégias alternativas para o caso de ser necessária uma mudança de caminho. Geralmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional.
- Política: são orientações para decisões repetitivas. Geralmente são estabelecidas por área funcional.
- Plano de ação: é a formulação do produto final da utilização de determinada metodologia.
- Projeto: é o trabalho a ser executado. Consideram-se pontos como a responsabilidade de execução; resultado esperado com quantificação de benefícios; prazos de execução preestabelecidos; recursos humanos, financeiros, materiais e equipamento; e áreas necessárias envolvidas no seu desenvolvimento.

Este é o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional, em virtude dos esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos. Quanto aos instrumentos quantitativos, estes consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional, que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, dos projetos e das atividades previstas. Nesta etapa, deve-se verificar quais são os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, os desafios e as metas (FISHMANN et al, 1991).

2.3.4 FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO

De acordo com Oliveira, (2001, p. 51), nesta fase, observa-se “como a organização está indo” conforme a situação desejada. Quanto ao controle, ele pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios,

metas e projetos estabelecidos. Essa função, geralmente, envolve processos de:

- Avaliação do desempenho;
- Comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a ação corretiva; e
- Adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

Nesta fase, deve-se considerar, entre outros, os critérios e parâmetros de avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

2.3.5 FASE V - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Para Fishmann et al (1991), nesta fase do planejamento estratégico formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De um modo genérico, o planejamento estratégico da organização refere-se ao produto (bens que a organização produz ou serviços que presta) ou ao mercado (onde a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços).

Para Oliveira (2001, p.56) o planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização, como os objetivos organizacionais à longo prazo e seu desdobramento em objetivos departamentais detalhados. Também, as atividades escolhidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização pretende produzir, o mercado visado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela pretende abranger com seus produtos, os lucros esperados para cada uma de suas atividades, as alternativas estratégicas quanto às suas atividades.

Isto significa manter o produto atual, maior penetração no mercado atual, desenvolver novos mercados, a interação vertical em direção aos fornecedores de recursos ou integração horizontal em direção aos consumidores ou clientes, os novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) para inovação (mudanças) ou para crescimento (expansão).

Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto. Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (core business) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico. Albrecht (1994) o chama de projeção futura.

Segundo Kotler (2000). O planejamento, como é feito convencionalmente, tem pouco a oferecer em qualquer situação altamente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas freqüentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso. Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com se siga os planos em vez de explorar oportunidades, das quais a maioria certamente não constará dos planos. Em uma abordagem de projeção do futuro, são necessárias medidas de resultado, ou indicadores críticos, que ajudem a medir a eficácia das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir, pensando que temos um conjunto realista de metas e que estaremos trabalhando para atingi-las. Ao contrário, estaremos desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para, então, decidir o que fazer.

A preocupação, nesse momento, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às conseqüências das nossas estratégias de ação. Parece uma distinção sutil, mas pode ser profunda em seus efeitos sobre os processos de raciocínio aí presentes. Desse ponto de vista, o ciclo típico do planejamento anual que tantas organizações seguem religiosamente pode, na realidade, travar a agilidade delas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades. Redigir o plano estratégico e o orçamento anual é um processo tão exaustivo que ninguém deseja mudá-lo, mesmo que ocorram mudanças ambientais importantes no decorrer do ano. É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer-se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se, isto sim, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes (KOTLER, 2000).

Pode-se sintetizar as orientações seguidas no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma (ALBRECHET, 1994):

- Definir resultados ou metas.
- Determinar ações.
- Reservar recursos.
- Visar a alvos definidos.
- Dominar as “ondas de choque”
- Explorar tendências.
- Gerir acontecimentos.
- Monitorar os indicadores críticos.

3 METODOLOGIA

A metodologia empregada neste trabalho será qualitativa e descritiva. Inicialmente, fez-se uma revisão bibliográfica, onde foram resumidos os principais conceitos e processos envolvidos nas diversas fases do Planejamento Estratégico ao longo do tempo. Esses conceitos são analisados de forma sintética no tópico 2.

A seguir será realizado um trabalho de coleta de informações para conhecer o ambiente em que a empresa está inserida, bem como suas potencialidades e dificuldades. Com essas informações coletadas, os conceitos explicitados no capítulo anterior foram discutidos passo a passo na viabilização do planejamento estratégico da empresa em questão e então detalhadas as etapas a serem implantadas, bem como seus pontos de avaliação.

Será um estudo de caso que, segundo Martins (2006, p 8-9) é “uma proposta que visa a orientar e auxiliar pesquisadores, que, geralmente (...) não dispõem de um texto que lhes oriente quanto aos cuidados que devem balizar o planejamento e a condução de um caso para estudo”.

É uma estratégia própria para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno (MARTINS, 2006).

Busca-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação - identificar a analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso - e, de maneira engenhosa, descrever, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o Estudo de Caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa (MARTINS, 2006).

4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Carangi Moda Baby, iniciou suas atividades em setembro de 2007, com o objetivo de colocar em prática o conhecimento sobre a venda de roupas para bebê e crianças, adquirido por uma de suas sócias. A loja está situada na cidade de Joinville, em Santa Catarina. Localiza-se no centro da cidade, com uma estrutura física bastante agradável.

Joinville conta com uma população de aproximadamente 500.000 habitantes, onde 12.000 mulheres engravidam por ano (Prefeitura Municipal de Joinville, 2008). Assim que a loja foi inaugurada, ela detinha, em seu quadro de colaboradores, três pessoas, sendo que duas eram as sócias. Hoje, conta com quatro colaboradores, sendo dois destes, sócios da loja e com 50% de participação.

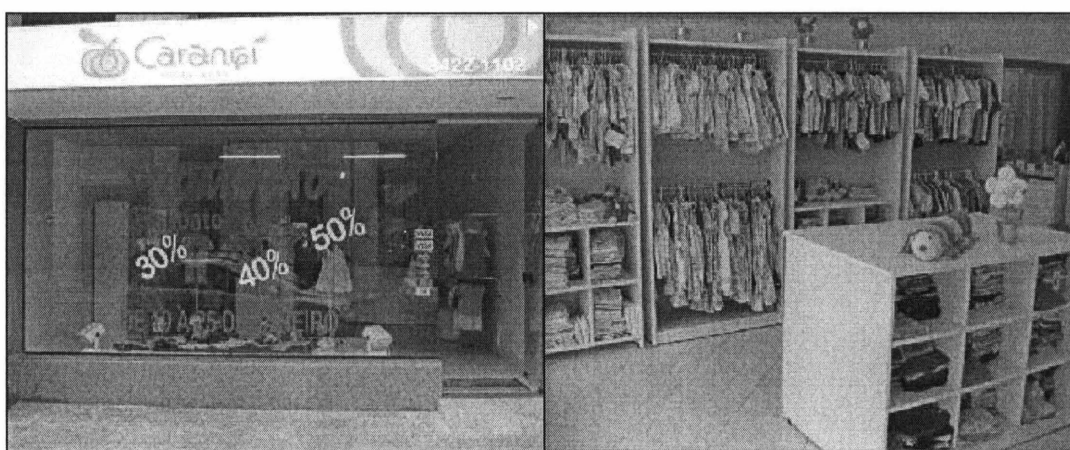


Figura 02: Fotos da Fachada da Loja e Parte Interior

4.1.2 TIPOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A loja oferece roupas e artigos para meninos e meninas de 0 à 8 anos e é especializada no enxoval do recém-nascido, buscando diferenciar-se das outras lojas já existentes na cidade. A Carangi oferece marcas exclusivas e dispõe de um espaço físico com bastantes atrativos para as crianças.

O organograma da loja é apresentado a seguir, conforme figura 03.

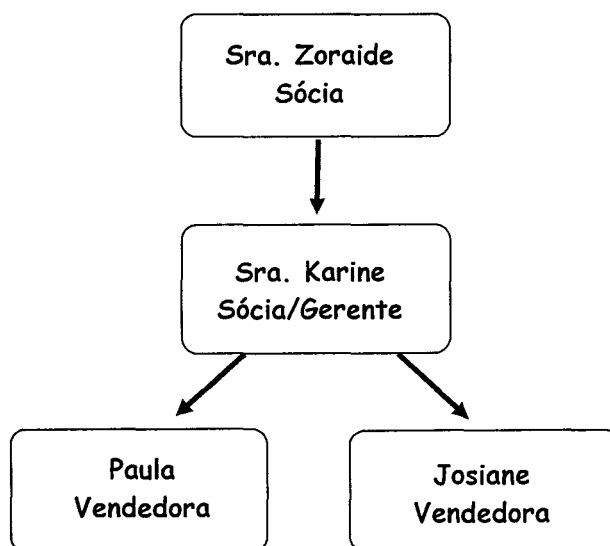


Figura 03: Organograma da Loja

4.1.3 ÁREA DE ATUAÇÃO

A Carangi atua no comércio varejista com roupas e acessórios infantis para meninos e meninas de 0 a 8 anos e uma linha especial para bebês.

4.1.4 DADOS SÓCIO-ECONÔMICOS DA REGIÃO DE ATUAÇÃO

De acordo com dados da Prefeitura Municipal (2008), Joinville é o município mais populoso e industrializado de Santa Catarina, estado que detém o segundo PIB industrial per capita do país e ocupa o quinto lugar no ranking das exportações

nacionais, com uma fatia de 5,52% do total brasileiro, em 1996, segundo dados da Prefeitura Municipal de Joinville.

O parque fabril do município, com mais de 1.500 indústrias, emprega 58 mil funcionários e cresce em média 5,67% ano e é responsável por cerca de 20% das exportações catarinenses. Terceiro pólo industrial da região Sul, com volume de receitas geradas aos cofres públicos inferior apenas às capitais Porto Alegre (RS) e Curitiba (PR), Joinville figura entre os quinze maiores arrecadadores de tributos e taxas municipais, estaduais e federais (PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE, 2008).

A cidade concentra grande parte da atividade econômica na indústria - que gera um faturamento industrial de US\$ 14,8 bilhões por ano - com destaque para os setores metal mecânico, têxtil, plástico, metalúrgico, químico e farmacêutico. O Produto Interno Bruto per capita de Joinville também é um dos maiores do país, em torno de US\$ 8.456/ano. (PREFEIRURA MUNICIPAL DE JOINVILLE, 2008).

Observa-se na figura 04, a população segundo o sexo. Constata-se que em 2004 a população de mulheres é superior à de homens.

JOINVILLE

POPULAÇÃO SEGUNDO O SEXO – 2004

| ANO | HOMENS | MULHERES | TOTAL |
|-------------|----------------|----------|---------|
| 2000 | 216.985 | 219.600 | 436.585 |
| 2003 | 228.480 | 233.096 | 461.576 |
| 2004 | 237.560 | 240.371 | 477.971 |
| 2005 | 481.045 | | |

FONTE: Estimativa IBGE 2005 , com base no Censo IBGE 2000 . Está incluída a população referente a área de anexação de Araquari.

Figura 04: População segundo o sexo.

Observa-se na figura 05, o crescimento populacional de Joinville. Constata-se que entre os anos 2000 à 2004, a população cresceu em número bem menos com relação aos outros anos.

CRESCIMENTO POPULACIONAL EM JOINVILLE, ENTRE 1960 E 2004

| ANOS | TAXAS MÉDIAS % |
|-------------|----------------|
| 1960 a 1970 | 6,0 |
| 1970 a 1980 | 6,4 |
| 1980 a 1991 | 3,6 |
| 1991 a 1996 | 2,5 |
| 1996 a 2000 | 2,5 |
| 2000 a 2004 | 1,9 |

FONTE: IBGE

Figura 05: Crescimento populacional de Joinville entre 1960 e 2004.

4.2 MISSÃO

A missão da Carangi Moda Baby é buscar uma relação de longo prazo com seus clientes, tentando atingir a satisfação sempre.

4.3 VISÃO

Torna-se referência em moda infantil de 0 a 8 anos na cidade de Joinville, para o público A e B, sendo reconhecida pela qualidade, conforto e variedade de seus produtos.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

O público-alvo são consumidores das classes A e B, da região central da cidade de Joinville e dos bairros próximos ao centro.

4.5 FORNECEDORES

A Carangi Moda Baby possui um número considerável de fornecedores, cerca de 25 marcas são comercializadas na loja. É importante ressaltar que alguns fornecedores fornecem marcas exclusivas para a Carangi Moda Baby. Quanto ao prazo de

pagamento, ele varia de acordo com o poder de negociação com o fornecedor, podendo chegar até sessenta dias, dependendo da entrega da mercadoria na loja.

4.6 CONCORRÊNCIA

Na cidade de Joinville, onde a Carangi está localizada, existem três lojas que seriam as principais concorrentes. A loja estudada entrou no mercado para disputar com essas três lojas de grande porte. Conforme pesquisa de dados realizada pela proprietária, somente uma das lojas utiliza-se do Planejamento Estratégico.

4.7 ANÁLISE AMBIENTAL

| Oportunidades | Ameaças |
|---|---|
| Região em crescimento e desenvolvimento sócio-econômico. | Aumento de concorrentes, variação dos preços dos produtos da estação. |
| Economia de moeda forte, facilita a importação de produtos. | Concorrência desleal da região, devido à existência de comércio ilegal. |
| Possibilidade de parcerias com bancos e operadoras de cartões de crédito. | |
| Incrementar uma nova linha de produtos. | |

Figura 06: Análise SWOT – Oportunidades e ameaças

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|--|
| Marcas Exclusivas e Marcas conhecidas. | Falta publicidade e propaganda a longo prazo |
| Estacionamento próprio | Falta de Capital de giro para um longo período |
| Espaço físico adaptado para bebês e crianças | Pouca variedade de produtos para atender as necessidades de uma determinada faixa de idade. |
| Público-alvo forte | Não possuir um programa de financiamento e crédito próprio, vindo a depender somente de vendas por cartão de crédito, cheques e dinheiro |
| Fidelidade dos clientes. | Instalações não próprias |
| | Falta de poder para negociação com fornecedores para compras em volumes menores. |

Figura 07: Análise SWOT – Pontos fortes e fracos

4.8 PLANO DE AÇÕES

| PONTOS FRACOS/FORTES OPORTUNIDADES/AMEAÇAS | METAS | PRAZO | RECURSOS NECESSÁRIOS |
|---|---|---|--|
| Capital de Giro | Aumentar o capital de giro em 10%. | Próximo semestre | Banco ou recursos próprios. |
| Financiamento próprio | Buscar uma parceria com alguma Instituição Financeira que possa estar financiando as compras, facilitando assim as vendas. | 6 meses | Banco |
| Parceria com fornecedores | Comprar produtos com alta qualidade, entregas programadas melhor preço para compras com volumes menores. | Em negociação. | Maior poder de persuasão e confiabilidade perante os fornecedores. |
| Venda Casada | Incrementar uma nova linha de produtos, por exemplo, calçados. Dessa forma o cliente não precisará se deslocar para outra loja, em busca do calçado. | 1 ano | Buscar um fornecedor que já trabalhe com a Carangi e disponibilize também calçados ou entrar em contato com um fornecedor de calçados. |
| Publicidade e Propaganda | Desenvolver um web site, onde haverá exposição e venda de produtos, favorecendo a maior aproximação com os clientes. Tem-se como meio de divulgação, também, o jornal da cidade, que é o "Jornal Classe A". A loja será divulgada para todos os comerciantes e moradores do bairro com um investimento de baixo custo. Serão elaboradas, além disso, malas diretas que serão dirigidas aos clientes cadastrados no sistema da loja, criando, assim, um cartão fidelidade. | Já encontra-se em desenvolvimento. O projeto deverá estar concluído nas próximas duas semanas. (25/06/08) | Contratação de uma empresa que desenvolva sites e a assinatura no jornal Classe A. |

Tabela 01: Plano de ações

4.8.1 DIFERENCIAL COMPETITIVO

Considera-se como diferencial atuar próximo aos clientes, como um valor fundamental. Saber escutar seus clientes para antecipar e responder rapidamente às necessidades identificadas e ter uma grande variedade de produtos e preços satisfatórios. O bom atendimento e um local arejado para comodidade e conforto para os clientes será indispensável, pois buscará uma posição de mercado e uma clientela fidedigna.

4.9 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

4.9.1 ESTRATÉGIA DE ENFOQUE

O objetivo da estratégia empresarial é perceber novas e melhores posições competitivas. A estratégia competitiva busca encontrar uma posição em que a empresa seja capaz de melhor se defender contra as forças externas ou de influenciá-las a seu favor.

A estratégia de enfoque exige intimidade com o cliente, isto é, necessita de excelentes processos de gerenciamento com cliente, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções específicas.

Conforme entrevista com uma das sócias da loja, pode-se concluir que se fosse implantado o Planejamento Estratégico, a estratégia que se adequaria seria a de Enfoque.

Hoje a loja atende um público A e B e procura atender as necessidades desse público, que busca produtos diferenciados com qualidade, conforto e preço justo. Por trabalhar hoje com marcas exclusivas, a Carangi já se diferencia das concorrentes.

Para atender melhor e conhecer as necessidades de seus clientes, seria elaborado um questionário, onde saberia-se realmente o que o cliente procura, quais as suas queixas com relação a busca de certos produtos, o que o cliente gostaria de encontrar na próxima vinda a loja, qual o grau de satisfação com relação ao atendimento, aos serviços oferecidos, a instalação da loja, formas de pagamento.

4.9.2 PLANO FINANCEIRO

Segundo a literatura (ASSAF NETO, 2003) a área financeira da organização está ligada ao conjunto de decisões que possibilitam a definição, manutenção da estrutura de recursos financeiros na esfera das empresas, que visam garantir o seu progresso e sua existência e tem como intuito à maximização da renda da empresa, bem como dos seus proprietários também. Tendo em vista a comparação entre os resultados esperados e os reais.

Baseando-se em análise econômica da atual conjuntura, foi projetada a abertura da loja Carangi Moda Baby, para isto, foi realizada a escolha do local considerando-se fatores como a demanda deste tipo de atividade na região, o público-alvo que pretende-se atingir analisando-se variáveis importantes para a viabilidade do projeto:

- Classe social, sexo, faixa etária,
- Área do local
- Localização

Através de pesquisa com alguns fornecedores dos produtos foi possível estipular o capital inicial da empresa, orçando-se, também, os gastos necessários com a montagem do negócio e com recursos que possibilitem o seu giro inicial.

Estoque: R\$48.000,00

| EQUIPAMENTOS/EMBALAGENS | | | |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| ITEM | QUANTIDADE | VALOR UNITÁRIO | VALOR TOTAL |
| Banquetas | 2 | R\$ 79,00 | R\$ 158,00 |
| Sofá | 1 | R\$ 90,00 | R\$ 90,00 |
| Tag | 1 | R\$ 12,00 | R\$ 230,00 |
| Balcao de vidro | 1 | R\$ 485,00 | R\$ 1.986,00 |
| Mesa Central | 1 | R\$ 390,00 | R\$ 390,00 |
| Nichos | 4 | R\$ 280,00 | R\$ 1.120,00 |
| Vitrine de fachada | 2 | R\$520,00 | R\$ 1.500,00 |
| Manequins | 6 | R\$ 40,00 | R\$ 240,00 |
| Puff | 3 | R\$ 35,00 | R\$ 105,00 |
| Luminárias do Provador | 3 | R\$ 55,00 | R\$ 165,00 |
| Luz de vitrine | 2 | 155,00 | R\$ 310,00 |
| Telefone | 1 | R\$ 28,00 | R\$ 28,00 |
| Calculadora | 1 | R\$ 5,00 | R\$ 30,00 |
| Lixeira | 2 | R\$ 1,99 | R\$ 100,00 |
| Espelho 2 x 1,5 m | 1 | R\$ 400,00 | R\$ 200,00 |
| Espelho 4,5 x 0,60 | 3 | R\$ 250,00 | R\$ 750,00 |
| Sacolas Plásticas P | 500 | - | R\$ 200,00 |
| Sacolas Plásticas G | 1000 | - | R\$ 280,00 |
| Caixa para presente | 1000 | - | R\$ 780,00 |
| Estoque | | | R\$ 48.000,00 |
| Etiquetas | 1000 | - | R\$ 55,00 |
| Mural Imantado | 1 | R\$ 70,00 | R\$ 70,00 |
| TOTAL | | | R\$8.787,00 |

Figura 08: Capital inicial da empresa

Observa-se na Figura 09, os gastos fixos da Carangi Moda Baby.

| GASTOS FIXOS | |
|--------------------------------------|---------------------|
| DEMANDA | PREÇO TOTAL |
| Publicidade e propaganda | R\$ 200,00 |
| Seguros | R\$ 80,00 |
| Limpeza e Conservação | R\$ 100,00 |
| Telefone | R\$ 100,00 |
| Aluguel | R\$ 3.200,00 |
| Honorários contábeis | R\$ 100,00 |
| Despesas financeiras | R\$ 60,00 |
| Aluguel de pos (visa/mastercard) | R\$ 170,00 |
| Folha de pagamento + encargos | R\$ 2.000,00 |
| TOTAL DE CUSTOS FIXOS MENSAIS | R\$ 6.010,00 |

Figura 09: Levantamento dos Gastos Fixos Mensal

| GASTOS VARIÁVEIS | |
|--|----------------------|
| DEMANDA | PREÇO TOTAL |
| Mercadorias | R\$ 10.000,00 |
| Embalagens | R\$ 116,00 |
| Material de escritório | R\$ 50,00 |
| TOTAL DE CUSTOS VARIÁVEIS MENSAIS | R\$ 10.166,00 |

Figura 10: Levantamento dos Gastos Variáveis Mensal

Investimento Líquido Inicial

ILI = R\$ 48.000,00 + R\$8.787 + 6 (R\$16.176,00) ----- 6 meses de capital de giro
ILI = R\$97.056,00

Potencial de Mercado

Q = n.p.q

Sendo que 12.000 mulheres engravidam por ano e que a loja disponibiliza roupas até 8 anos, teríamos 96.000 mulheres grávidas num período de 8 anos e que comprariam roupas para seus filhos até 8 anos de idade.

q = 2 filhos = 192.000 potenciais clientes.

Considerando apenas 10% que seriam classe A e B, teríamos 19.200 clientes potenciais.

n = número de roupas compradas por estação = 3
4 estações = **12 peças!!!**

p = preço médio -----R\$60,00

Q = 19.200 X 60,00 x 12

Q = 13.824.000,00

Empresa = 1%

Q = 138.240,00 / ano

Dimensionamento dos Gastos do Negócio

| DRE – Últimos seis meses – Realizado | | |
|---|------------------|------------|
| Receita Bruta de Vendas | 78.000,00 | |
| (-) Deduções e Abatimentos – Vendas Canceladas | - | 0% |
| (-) Simples - 4,5% | 3.514,60 | |
| = Receita Líquida de Vendas | 74.585,50 | |
| (-) Custos dos Produtos e Mercadorias Vendidas | 31.420,00 | 42% |
| = Lucro Bruto | 43.345,50 | |
| (-) Despesas Operacionais | 6.176,00 | 8% |
| Publicidade e Propaganda | 200,00 | |
| Segurança | 80,00 | |
| Limpeza e Conservação | 100,00 | |
| Telefone | 100,00 | |
| Aluguel | 3.200,00 | |
| Honorários Contábeis | 100,00 | |
| Despesas Financeiras | 60,00 | |
| Aluguel de Pós (Visa e Máster) | 170,00 | |
| Folha de pgto. + encargos | 2.000,00 | |
| Embalagens | 116,00 | |
| Material de Escritório | 50,00 | |
| (=) Lucro Líquido | 37.169,50 | |

Figura 11: DRE

| Projetado – Simples | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| | 1 ano | 2 ano | 3 ano |
| Receita Bruta de Vendas | 138.240,00 | 207.360,00 | 248.832,00 |
| (-) Deduções e Abatimentos – Vendas Canceladas | - | - | - |
| (-) Simples - 4,5% | 6.220,80 | 9.331,20 | 11.197,44 |
| = Receita Líquida de Vendas | 132.019,20 | 198.028,80 | 237.634,56 |
| (-) Custos dos Produtos e Mercadorias Vendidas | 55.296,00 | 82.944,00 | 99.532,80 |
| = Lucro Bruto | 76.723,20 | 115.084,80 | 138.101,76 |
| (-) Despesas Operacionais | 10.931,76 | 16.397,64 | 19.677,16 |
| (=) Lucro Líquido | 65.791,44 | 98.687,16 | 118.424,60 |

Vendas + 50%

Vendas + 20%

Figura 12: DRE Projetado

Investimento Líquido Inicial

| | | | |
|-----|-----------|-----------------|---------|
| R\$ | 48.000,00 | Estoque | |
| R\$ | 8.787,00 | Equipamentos | |
| R\$ | 37.056,00 | Capital de giro | 6 meses |
| R\$ | 50,00 | Alvará/Abertura | |

Figura 13: Investimento Líquido Inicial

Considerando,

Custo de Capital – 15% a.a

Fluxos acima

ILI anterior

VAL – R\$115.804,72 – 3 anos

TIR – 72,98% - Taxa de retorno alta, porém não deve ser utilizada para tomada de decisão.

5 CONCLUSÕES

O processo de planejamento estratégico tem o intuito de definir um plano de ação de curto, médio e longo prazo que leve em consideração, acontecimentos passados e do presente como uma forma de prever o futuro dos ambientes internos e externos da empresa.

As pequenas empresa no Brasil, devido ao clima de incertezas em que vivem, têm grandes dificuldades de realizar um planejamento estratégico. Além disso, normalmente faltam pessoas com capacitacao para fazer tal planejamento. O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação.

Uma das grandes qualidades do brasileiro é o empreendedorismo. Para constatar isso, basta observar o contingente de pessoas, que ao deixarem seus empregos, optam por um abrir um negócio próprio. Porém, muitos se lançam na empreitada sem nenhum tipo de planejamento estratégico sobre o mercado que vão atuar, nem sobre a empresa que vao abrir, o que faz com que muitas das pequenas empresas abertas anualmente no Brasil, fechem prematuramente, antes de completarem cinco anos.

Esta pesquisa foi feita para avaliar a importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas. Foi feito um estudo de caso sobre uma loja do comércio varejista e de acordo com as informações passadas pelas proprietárias da loja, foi visto que a estratégia adotada está de certa forma correta e trazendo lucro para a loja, embora as socios nao tenham nunca elaborado um planejamento estratégico para a loja.

Foi desenvolvido uma projeção para os próximos três anos e se a proprietária da loja continuar com os métodos utilizados atualmente, a loja tende a crescer e aumentar o faturamento e o lucro.

Sugere-se algumas recomendações que devem ser desdobradas em planos de ação:

- a) A utilização de algumas perguntas básicas: Auxilia o pequeno empresário a estimular o pensamento durante o processo de formação de objetivos e estratégias. No entanto, cada empresa possui características próprias e, assim a lista de perguntas deve abranger os aspectos básicos que conduzem a novas análises das questões de planejamento.
- b) O auxílio externo: Além de ajudar a disciplinar o dirigente em relação ao tempo a ser aplicado no planejamento, pode contribuir em várias outras questões de processo.
- c) A sistematização das informações conduz a outros aspectos do planejamento: Assinala-se a necessidade de informações específicas, propicia o levantamento de questões e estimula o início do estabelecimento de metas e políticas. O pequeno empresário passa a compreender como o planejamento concilia condições competitivas, necessidades dos clientes, recursos da empresa e desejos da direção.
- d) Para os pontos fracos identificados na Carangi Moda Baby, sugere-se que as proprietárias busquem profissionais qualificados no mercado, que possam ajudar a melhorar esses pontos e desenvolver as oportunidades identificadas.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Matemática financeira e suas aplicações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRADFORD, Leland. **T-Group: Theory and laboratory methods**. Nova York, 1964.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAIN & COMPANY. **Vencedoras confirmadas**. HSM Management, São Paulo, ano 6, n. 31, p. 138-142, março-abril 2002.
- CARAVANTES, Geraldo, PANGO, Cláudia, KLOECKNER, Monica. **Administração: Teorias e Processo**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2001.
- DRUCKER, Peter. **A Profissão do Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São paulo: Pioneira, 1997.
- FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Gilberto. **Estudo de caso**: Uma Estratégia de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceito, Metodologia e Práticas. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael; **Estratégia Competitiva**. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, C. **Uma introdução ao planejamento estratégico**. Disponível em www.senac.br. Acesso em 21 out. 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. disponível em <http://www.joinville.sc.gov.br/> Acesso em 31 mai. 2008.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood, Business one irwin, 1980.

SANTOS, Luiz Alberto dos; **Planejamento e Gestão Estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em 10 out. 2007.

SENAC disponível em: www.senacpr.com.br. Acesso em 10 jul. 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

UFPR disponível em: <http://eps.ufsc.br/disserta97//taveira/cap2.htm> . Acesso em 25 nov. 2007.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.