

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

EVERALDO TIOSSI

GESTÃO ESTRATÉGICA

Elaboração do Planejamento Estratégico para a Loja Sul Center

FLORIANÓPOLIS

2006

EVERALDO TIOSSI

GESTÃO ESTRATÉGICA:

Elaboração do Planejamento Estratégico para a Loja Sul Center.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2006

EVERALDO TIOSSI

GESTÃO ESTRATÉGICA:

Elaboração do Planejamento Estratégico para a Loja Sul Center.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 08/02/2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágio

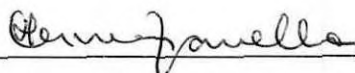
Banca Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. Luiz Moretto Neto
Orientador



Prof. Rogério da Silva Nunes



Profª. Liane Carly Hermes Zanella

Dedico este trabalho,

Aos meus pais Ari Tioffi e Olivia Godói Tioffi que nunca mediram esforços para que eu conquistasse meus objetivos.

À minha amada esposa Edileia pelo entendimento e sacrifício de sempre que necessário ter ficado em casa comigo para que eu pudesse estudar.

Ao meu amado e querido filho Everthon a quem tudo que faço é por você. A minha querida Evelyn sempre presente e me dando apoio.

À vocês, eu digo que sou muito grato e amo a todos.

Tudo o que hoje sou devo a vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus pelo Dom da Vida e por tudo aquilo que me Tens oferecido, por sempre estar do meu lado me guiando e protegendo.

Agradeço, profundamente emocionado, aos meus pais Ari e Olívia, que sempre, desde ainda criança, frente a tantas dificuldades que se tinha, nunca, deixaram que me faltasse nada, principalmente amor e respeito. Quero um dia, chorando digo, que meu filho possa ter o mesmo orgulho que tenho de vocês. Sei que tudo que tenho e sou hoje é porque vocês sempre me apoiaram e me incentivaram. Pai, Mãe, amo vocês muito, muito mesmo, e sempre que precisarem estarei perto para ajudá-los naquilo que for possível e impossível.

A minha esposa Ediléia, que sempre me entendeu, acompanhou, e acima de tudo, me motivou quando estava com dificuldades nos trabalhos ao longo do curso. Pelos vários finais de semana que ficou em casa comigo, pelos muitos serviços que fez sozinha para que eu pudesse estudar. Obrigado pelo seu amor, pelo seu respeito, pela sua confiança, e pela alegria que me proporciona. Te amo!

Aos meus filhos Everthon e a querida Evelyn a quem são a razão do meu viver. Tudo o que faço é para vocês e por vocês.

A colega de trabalho Thalita pela colaboração e presteza apresentada.

Ao amigo Patrício que colaboração e informações fornecidas.

A todos os meus amigos e colegas de curso, pela amizade, respeito e companheirismo ao longo de tantos semestres que juntos percorremos.

A toda a direção da Sul Center, na pessoa do João, Ana e Fábio pela presteza nas informações solicitadas. A todos os funcionários que sempre dispostos me atenderam com presteza e respeito.

Ao Professor Orientador, Prof. Dr. Luís Moretto a quem tenho muito respeito e admiração pela competência, e acima de tudo, pela pessoa generosa, comprometida e respeitosa que é. Obrigado professor por todos os ensinamentos acadêmicos e pessoais fornecidos ao longo desta caminhada.

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou de outra colaboraram para que este objetivo fosse alcançado.

“Capacidade de mudar é indispensável. Igualmente indispensável é a capacidade de adaptar-se rapidamente ao que é bom.”

(John Foster Dulles)

RESUMO

TIOSSI, Everaldo. **Gestão estratégica**: elaboração do planejamento estratégico para a loja sul center. 139 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para a loja Sul Center da Rua Deodoro 302 – Centro – Florianópolis/SC, de forma a melhor direcionar sua gestão na busca de maior competitividade na sua área de atuação. A justificativa para a realização deste estudo se deu principalmente pela falta de um planejamento formal na organização como ferramenta de apoio às decisões. No que se refere à metodologia o estudo se caracteriza como exploratório e descritivo, no que tange aos fins, e como estudo de caso, documental e bibliográfico no que tange aos meios de investigação. Como técnica de pesquisa utilizou-se a bibliográfica, entrevistas não estruturadas, análise documental, visitas técnicas e observativas. A fundamentação teórica apresentou a importância do planejamento e as várias visões acerca da estratégia, bem como, estabeleceu as ferramentas para análise estratégica (ambiente interno e externo) e definiu as bases da formulação da estratégia com ênfase na escola do posicionamento e empreendedora. A orientação estratégica adotada pela empresa atualmente é baseada no empreendedorismo dos seus fundadores, no entanto, o crescimento da empresa aliado ao aumento da competitividade no setor requerem novas práticas de gestão. Para atender as diretrizes estratégicas definidas pela empresa, bem como, o posicionamento de oferecer produtos com baixo custo, utilizou-se como instrumento às ferramentas apresentadas pelas escolas do posicionamento e empreendedora para desenvolvimento do plano de ação. Na análise do ambiente interno observou-se a falta de direcionamento e alinhamento da estratégia com as atividades desenvolvidas, a centralização dos objetivos na mente dos empreendedores e a falta de diretrizes de gestão do capital humano e financeiro. Já, no ambiente externo, foi constatado que a qualidade do produto e a qualidade do atendimento são os principais fatores de decisão de compra, bem como, o aumento da renda das classes C e D, o aumento populacional do Núcleo Metropolitano da Região da Grande Florianópolis e a expansão das principais redes de departamento, Renner, Riachuelo e C&A. Para atender a estratégia de baixo custo (escola do posicionamento) a empresa definiu os seguintes objetivos: Promover e divulgar o direcionamento estratégico, melhorar a qualidade de atendimento, fortalecer a imagem da empresa e o relacionamento com o cliente, otimizar a gestão financeira/administrativa e otimizar a rentabilidade. Para alcançar com eficácia os objetivos é necessária a liderança dos empreendedores (escola empreendedora) para conduzir toda a equipe na mesma direção e comprometida com os resultados.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Diretriz. Posicionamento. Empreendedora.

ABSTRACT

TIOSSI, Everaldo. **Strategical management**: elaboration of the strategical planning it south store to center. 139 fls. Work of Conclusion of Period of training (Graduation in Administration), Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

This work has as objective to elaborate a strategical planning for the South store Center of the Street Deodoro 302 - Center - Florianópolis/SC, of form best to direct its management in the search of bigger competitiveness in its area of performance. The justification for the accomplishment of this study if gave mainly for the lack of a formal planning in the organization as tool of support to the decisions. As for the methodology the study if it characterizes as explorer and descriptive, in what it refers to to the ends, and as study of case, documentary and bibliographical in what refers to to the ways of inquiry. As research technique used bibliographical it, interviews not structuralized, documentary analysis, visits techniques and observativas. The theoretical recital presented the importance of the planning and the some visões concerning the strategy, as well as, established the tools for strategical analysis (surrounding external intern and) and defined the bases of the formularization of the strategy with emphasis in the school of the positioning and entrepreneur. The strategical orientation adopted by the company currently is based on the empreendedorismo of its founders, however, the growth of the company ally to the increase of the competitiveness in the sector requires new practises of management. To take care of the definite strategical lines of direction for the company, as well as, the positioning to offer products with low cost, it was used as instrument to the tools presented for the schools of the positioning and entrepreneur for development of the action plan. In the analysis of the internal environment it was observed lack of aiming and alignment of the strategy with the developed activities, the centralization of the objectives in the mind of the entrepreneurs and the lack of lines of direction of management of the human and financial capital. Already, in the external environment, it was I evidence that the product quality and the quality of the attendance are the main factors of purchase decision, as well as, the increase of the income of classrooms C and D, the population increase of the Metropolitan Nucleus of the Region of Grande Florianópolis and the expansion of the main nets of department, Renner, Riachuelo and C&A. To take care of to the strategy of low cost (school of the positioning) the company it defined the following objectives: To promote and to divulge the aiming strategical, to improve the quality of attendance, to fortify the image of the company and the relationship with the customer, to optimize administrative the financial management/and to optimize the yield. To reach with effectiveness the objectives the leadership of the entrepreneurs is necessary (enterprising school) to lead all the team in the same direction and compromised with the results.

Key words: Planning. Strategy. Line of direction. Positioning. Entrepreneur.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: A Organização, os níveis de seu ambiente e seus componentes.....	27
Figura 02: Cinco forças competitivas e do Modelo de Porter.....	32
Figura 03: Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.....	47
Figura 04: Matriz de crescimento-participação BCG	52
Figura 05: Cinco forças competitivas do Modelo de Porter.....	54
Figura 06: Etapas para desenvolvimento do planejamento estratégico.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Evolução do PIB Brasileiro entre 2003 e 2005.....	91
Gráfico 02: Ranking dos países com maior PIB em 2005.....	92
Gráfico 03: Variação das vendas e evolução do faturamento.....	96
Gráfico 04: Intenção de aumento de compra em relação a cada mês anterior.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Mudança no foco da estratégia.....	24
Quadro 02: Cinco perguntas-chave para reformular o pensamento estratégico.....	24
Quadro 03: Fatores de sucesso de uma organização.....	26
Quadro 04: Áreas funcionais e focos potenciais de pontos fracos.....	44
Quadro 05: Oito áreas-chaves que devem abordar os objetivos organizacionais.....	49
Quadro 06: Três estratégias genéricas.....	56
Quadro 07: Principais pontos fortes e fracos na opinião dos funcionários..	80
Quadro 08: Plano de ação referente ao objetivo nº 1.....	122
Quadro 09: Plano de ação referente ao objetivo nº 2.....	123
Quadro 10: Plano de ação referente ao objetivo nº 3.....	125
Quadro 11: Plano de ação referente ao objetivo nº 4.....	127
Quadro 12: Plano de ação referente ao objetivo nº 5.....	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Distribuição dos funcionários por áreas e valor de salário base.....	80
Tabela 02: Participação relativa da população, PIB total e participação relativa e acumulada dos 5 principais municípios de Santa Catarina – 2004...	92
Tabela 03: Participação relativa do PIB na Unidade de Federação, segundo Unidades de Federação, capitais e Regiões Metropolitanas das Capitais – 1999-2004.....	93
Tabela 04: População e PIB per capita, segundo municípios das capitais e regiões metropolitanas – 2002 – 2004.....	93
Tabela 05: Relatório evolutivo de Distribuição de Renda.....	94
Tabela 06: Município x Vendas Realizadas.....	95
Tabela 07: Variação nas vendas do comércio varejista.....	95
Tabela 08: IDH dos Municípios da Grande Florianópolis.....	99
Tabela 09: Distribuição da população de Florianópolis.....	99
Tabela 10: Número de trabalhadores do setor vestuário por grau de instrução e a respectiva média salarial recebida conforme o grau de instrução.....	103
Tabela 11: Número de trabalhadores do setor vestuário por faixa etária e a respectiva média salarial recebida conforme a idade.....	104
Tabela 12: Número de trabalhadores do setor vestuário por gênero e a respectiva média salarial recebida.	104
Tabela 13: Distribuição da renda.....	111
Tabela 14: Renda familiar por classes.....	112
Tabela 15: Qual presente você vai compra neste natal?.....	112
Tabela 16: Fator primordial na hora da compra.....	113

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2	ANÁLISE DOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.....	27
2.2.1	Ambiente externo.....	28
2.2.1.1	Ambiente geral.....	28
2.2.1.2	Ambiente operacional.....	30
2.2.1.3	Análise das forças competitivas – Modelo de Porter.....	31
2.2.1.3.1	<i>Ameaça dos entrantes potenciais.....</i>	32
2.2.1.3.2	<i>Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes</i>	35
2.2.1.3.3	<i>Pressão por produtos substitutos.....</i>	36
2.2.1.3.4	<i>Poder de negociação dos compradores.....</i>	36
2.2.1.3.5	<i>Poder de negociação dos fornecedores.....</i>	38
2.2.2	Ambiente interno.....	41
2.3	MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS.....	48
2.4	ESCOLA DO POSICIONAMENTO.....	50
2.4.1	Premissas da escola do posicionamento.....	50
2.4.2	Primeira onda: Origens nas máximas militares.....	51
2.4.3	Segunda onda: A busca por imperativos de consultoria	52
2.4.4	Terceira Onda: Desenvolvimento de proposições empíricas	53
2.4.4.1	Liderança de custo.....	56
2.4.4.2	Diferenciação.....	61
2.4.4.3	Enfoque.....	63
2.4.5	Críticas à escola do posicionamento.....	64
2.5	ESCOLA EMPREENDEDORA.....	66

2.5.1	Premissas da escola empreendedora.....	68
2.5.2	Críticas à escola empreendedora.....	68
3	METODOLOGIA.....	70
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	70
3.2	COLETA DE DADOS.....	72
3.3	LIMITAÇÕES.....	74
4	ESTUDO DE CASO: SUL CENTER.....	75
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	75
4.2	DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	76
4.2.1	Análise estratégica.....	77
4.2.1.1	Ambiente interno.....	77
4.2.1.2	Ambiente externo.....	91
4.2.1.2.1	<i>Ambiente Geral.....</i>	91
4.2.1.2.2	<i>Modelo de Porter – Análise das forças competitivas.....</i>	105
4.2.2	Direcionamento estratégico.....	114
4.2.3	Posicionamento estratégico.....	116
4.2.4	Diretrizes estratégicas.....	119
4.2.5	Instrumentos estratégicos.....	120
4.2.6	Avaliação e controle.....	131
5	CONCLUSÕES.....	133
5.1	RECOMENDAÇÕES.....	135
	REFERÊNCIAS.....	136
	APÊNDICES	
	ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das décadas o mundo passou por um processo de rápidas e drásticas mudanças, imprimindo uma dinamicidade jamais vista nas relações sócio-econômicas de grupos sociais, empresas e países. No centro dessa turbulência está um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades, preferências e altamente competitivos. Frente a *grande competitividade*, as empresas precisam estar preparadas para adaptar-se ao novo ambiente, de forma a avaliar suas estratégias continuamente para que os objetivos traçados sejam alcançados. A necessidade em manter-se competitivo exige um posicionamento único, uma vez que, sua implementação e sustentação tende a ser uma grande vantagem competitiva.

A globalização, a revolução tecnológica e da informação, além de reduzir barreiras comerciais e informacionais exige uma nova postura de gestão das organizações. Segundo Sobanski (1995), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, o uso do planejamento estratégico surge como uma importante ferramenta de gestão para direcionar as atividades da empresa e facilitar o entendimento do mercado.

A falta de um planejamento, de uma estratégia única que traga vantagem competitiva frente aos concorrentes pode ser a maior causa do vai-e-vem de empresas no setor de vestuário que abrem e fecham suas portas rapidamente.

Segundo Porter (1989), o fracasso das estratégias em muitas empresas se deve a sua incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas para se obter vantagem competitiva, ou seja, não basta criar uma estratégia competitiva é preciso operacionalizá-la e sustentá-la de forma a obter com isso vantagem competitiva. A busca pela vantagem competitiva torna-se o foco das empresas para manterem-se no mercado dos negócios.

Como resposta a novas exigências financeiras, políticas e sociais, as organizações passam a investir, de forma mais sistemática, nas relações estabelecidas entre atividades empresariais, funcionários, fornecedores, consumidores, sociedade e meio ambiente. As empresas estão focando suas

atuações em princípios fundamentais como ética e a qualidade ao tratar as relações diretas e indiretas. Ao agir desta forma, privilegiando a transparência nos negócios, a organização se legitima na sociedade e agrega valores positivos à imagem empresarial. Hoje, mais do que nunca, em toda a decisão empresarial é preciso avaliar os riscos associados à imagem da empresa, ao meio ambiente e a rede de relacionamentos.

Ser competitivo no comércio de varejo exige além da capacidade visionária do líder em identificar oportunidades, um coerente planejamento, uma estratégia inovadora e única, flexibilidade, adaptabilidade e investimentos para desenvolver ações que possam atrair e reter o cliente. Dentro deste contexto, este trabalho pretende analisar os ambientes organizacionais em que está inserida a Loja Sul Center da Rua Deodoro 302 e propor um planejamento estratégico com base nas visões da escola do posicionamento e empreendedora para manter a empresa mais competitiva.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O desafio para as empresas na conquista de padrões cada vez maiores de competitividade e produtividade, frente a uma conjuntura econômica instável e que reflete diretamente no poder de compra do consumidor, está em desenvolver ações criativas para atrair o cliente, ou seja, é preciso apresentar valores diferenciais do concorrente. Estas ações podem ser alcançadas por meio do desenvolvimento e execução de estratégias que visem à qualidade e satisfação no atendimento, o valor agregado e diferenciado do produto ou serviço, a variedade de produtos e serviços, ou simplesmente o melhor preço no mercado de atuação.

A formulação de estratégias que possam assegurar vantagem competitiva em muitos mercados, requer mudanças. A resistência à mudança e a incapacidade de avaliação do mercado são os principais fatores que levam organizações de sucesso no passado a meras lembranças no futuro. O planejamento estratégico é a uma das principais ferramentas de gestão para evitar estes desastres, pois permite as empresas identificarem pontos fortes e fracos da organização, bem como oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo de sua relação, e com isto, desenvolverem estratégias competitivas que possam lhe assegurar um posicionamento estratégico sustentável.

Tendo a empresa em estudo todo seu direcionamento estratégico desenvolvido pelos empreendedores visionários que elevaram a Sul Center de uma pequena loja em Curitiba a uma rede com mais de 7 (sete) lojas na região Sul do país, focados na estratégia de vender barato, sentem hoje, a necessidade de adequar suas ferramentas de gestão.

Atualmente, a empresa não dispõe de um planejamento estratégico formal, sendo que todo o direcionamento da empresa é conduzido pela liderança visionária de seus empreendedores. No entanto, face à expansão e o crescimento da empresa a direção sente a necessidade de uma ferramenta de gestão mais eficaz para apoio as suas decisões e também para assegurar maior esforço e controle de suas atividades.

Com base neste contexto, e para atender a esta necessidade da empresa formula-se o seguinte problema de pesquisa: Qual deve ser o direcionamento do Planejamento Estratégico da Loja Sul Center da Rua Deodoro com base nas visões das escolas do posicionamento e empreendedora?

1.2 OBJETIVOS

Segundo Roesch (1999), o objetivo é definido como o propósito do trabalho, ou seja, aquilo que se deseja estudar ou atingir.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Planejamento Estratégico da Loja Sul Center da Rua Deodoro com base nas visões estratégicas das escolas do posicionamento e empreendedora.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcance do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar os ambientes interno e externo à organização;
- b) Definir a missão e os objetivos;
- c) Definir a visão de futuro para a organização;
- d) Identificar e selecionar estratégias competitivas com base nas escolas

do Posicionamento e Empreendedora;

e) Desenhar um plano preliminar estratégico para a empresa objeto de estudo.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A análise deste estudo se faz importante, segundo Oliveira (1997, p. 118), porque a “pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais”, sempre a partir de uma série de interrogações, desta forma, a abordagem do planejamento estratégico permitirá aos gestores da empresa conhecer novas ferramentas de gestão, assim como, a oportunidade para avaliar as forças competitivas do setor e os pontos fortes e fracos da organização que podem influenciar no seu desempenho. Esta análise permitirá a empresa rever seu modelo de gestão e se preciso redirecionar sua estratégia.

Segundo Gil (2002) a realização de uma pesquisa pode se dar por ordem prática ou intelectual. Neste caso, o desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz (prática) é aplicado para a organização em estudo, bem como, o processo de conhecer por si só (intelectual) é importante ao aluno redator do projeto para agregação de conhecimento e experiência.

Assim, este estudo é importante, oportuno e viável para avaliar a aplicabilidade dos conceitos e práticas gerenciais dentro das atividades da empresa. A importância de desenvolver um planejamento estratégico deverá despertar na empresa uma consciência de análise coletiva, onde o despertar para futuro depende das ações do hoje. Identificar oportunidades e unificar o pensamento para a realização de um mesmo objetivo são atividades vitais dentro do pensamento estratégico.

A realização deste estudo mostra-se oportuna, pois face à estratégia de crescimento e expansão a empresa precisa aprimorar sua gestão e direcionar suas operações para não perder o foco. Além de oportunizar a empresa está análise, possibilita ao acadêmico a oportunidade para validar seus conhecimentos.

Quanto à viabilidade o estudo mostra-se exequível, uma vez que, segundo Mattar (2005) os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade e acesso às informações, o estado de teorização a respeito do tema foram todos

atendidos. Em função do acadêmico não exercer atividade profissional na organização de estudo as informações foram obtidas através de reuniões, observação e respostas mediante perguntas elaboradas pelo acadêmico aos funcionários e diretores.

A originalidade deste estudo se comprova, uma vez que, a empresa nunca desenvolveu qualquer tipo de planejamento estratégico. A liderança visionária na pessoa do empreendedor eram quem determinava as diretrizes a serem seguidas.

Por fim, outro fator relevante para a realização desta pesquisa foi o interesse do acadêmico em proporcionar a direção da empresa uma análise crítica do seu modelo de gestão, pois hoje, o planejamento estratégico eficiente é muito importante dentro do cenário empresarial, onde a competição exige que as organizações estejam preparadas e desenvolvam estratégias competitivas para sobreviver.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar as idéias de vários autores de forma a sustentar e integrar as etapas do trabalho.

2.1 CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A necessidade de definir o que fazer amanhã orienta nossos passos de hoje, ou seja, a certeza de que o amanhã será diferente do hoje nos faz planejar para enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Segundo Tiffany e Peterson (1998, p. 09) “planejar é uma estratégia para sobreviver”. A abertura dos mercados, a nova postura dos clientes, o avanço tecnológico requerem das empresas o uso de ferramentas de gestão adequadas ao ambiente de competitividade. Para sobreviver à competição e prosperar, as empresas terão que conseguir uma vantagem sobre os concorrentes. A instabilidade do cenário sócio-político-econômico atual vem ditando a velocidade e capacidade de adaptação ao mercado das organizações contemporâneas. É neste contexto que se faz necessário o uso da ferramenta administrativa “planejamento estratégico” para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente.

A importância do planejamento formal nas organizações tem crescido, mas ainda nas pequenas empresas é pouco difuso e não formal, nestas organizações o planejamento está na mente do empreendedor, o que dificulta o alinhamento sistêmico das atividades da empresa.

Inicialmente usava-se a ferramenta administrativa “planejamento” como função da Administração usada por Fayol para tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro, tratado como um futuro breve. Não havia preocupação de alinhamento estratégico na busca de vantagem competitiva.

Quando os administradores começaram a se preocupar com as conseqüências de suas decisões no longo prazo, surgiu a expressão “planejamento de longo prazo”. No final da década de 1960, o conceito de planejamento de longo prazo, evoluiu para planejamento estratégico, quando se passa a compreender o planejamento como o estabelecimento do rumo a ser seguido pela empresa, com

vistas a otimizar os recursos da empresa frente ao seu ambiente e alcançar seus objetivos. (OLIVEIRA, 2001).

Mas afinal, qual o conceito de estratégia? O termo “estratégia” foi criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos milênios seguintes o uso da estratégica continuava a focalizar interpretações militares, de forma que, Carl Von Clausewitz na primeira metade do século XIX escreveu que as táticas envolvem o uso de forças armadas na batalha, e a estratégia o uso de batalhas para o objetivo da guerra. Entretanto, o uso da terminologia “estratégia” no ambiente dos negócios foi aparecer com mais importância somente após a Segunda Revolução Industrial.

A primeira Revolução Industrial não produziu muito em termos de pensamento estratégico, uma vez que, apesar da concorrência intensa entre as empresas industriais, elas não tinham poder para influenciar os resultados do mercado de forma significativa. A segunda Revolução Industrial viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo.

A necessidade de pensamento estratégico viu-se necessária às empresas para estas manterem-se competitiva no mercado, afinal, conhecer o ambiente da indústria que se está inserido é primordial para elaboração de estratégias competitivas. O pensamento estratégico explícito foi articulado pela primeira vez com Alfred Sloan, o executivo da General Motors que de 1923 a 1946 criou uma estratégia bem sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas da maior concorrente da sua empresa a Ford Motor Company.

A estratégia no entendimento de Oliveira (2001, p. 27), entre outras definições, “é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento de uma empresa no ambiente”. Segundo Bateman e Snell (1998, p. 124), “uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização”, ou seja, é preciso equilibrar habilidades e recursos da organização como as oportunidades encontradas no ambiente externo. É preciso que as ações e estratégias sejam direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores.

Para Certo et al. (2005, p.11) a estratégia é definida como “um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos”, já para Alfred Chandler (apud GHEMAWAT, 2000, p. 15), “a estratégia pode ser definida como a

determinação das metas e de objetivos básicos ao longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução das metas”.

Mintzberg et al. (2006) aponta os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada. De forma que o conceito de estratégia está direcionado a cinco entendimentos:

- a) Estratégia como Plano:** A estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados;
- b) Estratégia como Pretexto:** A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes;
- c) Estratégia como Padrão:** Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção;
- d) Estratégia como Posição:** A organização busca no nicho, ou na indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se no sentido de como a empresa é percebida externamente pelo mercado;
- e) Estratégia como Perspectiva:** Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Têm relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

No entanto, segundo o próprio Mintzberg et al. (2006) estas definições não concorrem entre si, ao contrário, se complementam.

Para Michel Porter a estratégia é facilmente confundida com eficiência operacional. Ambas são essenciais ao desempenho excelente que é objetivo principal de qualquer empresa. Enquanto a eficiência operacional é exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais, a estratégia competitiva consiste em escolher um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor ao cliente. A eficiência operacional visa atingir a excelência nas atividades ou funções individuais, já a estratégia visa combinar atividades. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las.

Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distinta nem sustentabilidade.

Para Porter (2004), a estratégia é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) para alcançar os objetivos determinados. Da mesma forma, Porter (2004) complementa afirmando que a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças que dirigem a concorrência da indústria ou influenciá-las em seu favor.

A análise de Porter sobre o processo de elaboração da estratégia esta especialmente fundamentado na análise do ambiente externo (indústria) e na identificação das forças competitivas.

Mas, segundo Kim e Mauborgne (2001), ao se concentrar no que fazem os competidores às empresas deixam a possibilidade de identificar quais são as exigências dos clientes. De fato, o cliente dentro de toda esta cadeia é o único elemento a produzir receita, por isso, da grande necessidade desenvolver produtos e serviços que lhe não só atendam as suas exigências, ma também, possam encantá-lo. A maioria das receitas estratégicas redefine os meios pelos quais as empresas desenvolvem vantagens sobre a concorrência. Para Kim e Mauborgne (2001), a estratégia impulsionada pela concorrência tem três efeitos latentes não-intencionais: abordagens imitativas não inovadoras, abordagem reativa, abordagem de difícil compreensão das mudanças nas exigências dos clientes e dos mercados emergentes.

O quadro 01 identifica a necessidade de mudança no foco da estratégia, ou seja, é preciso direcionar a estratégia de forma a reter e aumentar o grau de satisfação dos clientes, e não apenas, em superar a concorrência. Dentro desta análise o autor sugere que não basta à empresa observar seus concorrentes e alavancar estratégias e ações para superá-lo, é preciso, que toda a base para formulação da estratégia seja montada em cima das necessidades dos clientes.

Para conseguir um crescimento lucrativo sustentado, as empresas devem desvencilhar-se da armadilha competitiva e imitativa. Mais do que se esforçar em se igualar à concorrência ou sobrepuja-la, as empresas devem cultivar a inovação de valor. Inovação de valor que segundo Kim e Mauborgne (2001), é algo bem diferente de obter vantagem competitiva. Ela torna a concorrência irrelevante ao oferecer ao comprador um valor novo e superior. A ênfase no valor põe o comprador, e não os

concorrentes, no centro do pensamento estratégico. Segundo Kim e Mauborgne (2001, p.80) “a inovação de valor coloca igual ênfase no valor e na inovação”. Valor sem inovação tende a se concentrar em melhorar o benefício líquido de forma incremental, já a inovação sem valor pode ser demasiadamente estratégia ou agressiva, ou seja, avançar mais do que os compradores estão prontos a aceitar. A inovação de valor também difere de inovação tecnológica, pois pode ocorrer inovação de valor com ou sem tecnologia nova.

MUDANÇA NO FOCO DA ESTRATÉGIA		
Pontos básicos para	Foco convencional	Foco em inovação
CONCORRÊNCIA	SUPERAR A CONCORRÊNCIA	Buscar um valor radicalmente superior para tornar os concorrentes irrelevantes
CLIENTES	RETER OS CLIENTES E AUMENTAR	Mirar a massa de compradores ao acompanhar de perto os que não são clientes e perder de bom grado alguns clientes
CAPACIDADES CORPORATIVAS	ALAVANCAR E AMPLIAR AS CAPACIDADES	Combinar capacidades internas com as de outras empresas

Quadro 01: Mudança no foco da estratégia.

Fonte: Kim e Mauborgne HSM (2001)

Ao propor a reformulação do processo de elaboração de estratégia, Kim e Mauborgne (2001), definem 5 (cinco) perguntas chaves orientadas para oferecer um valor radicalmente superior aos clientes conforme apresentação no quadro 02.

PERGUNTAS-CHAVE PARA REFORMULAR O PENSAMENTO ESTRATÉGICO	
Foco convencional	Foco de inovação de valor
Sua empresa permite que as condições do setor ditem o alcance do que é possível, provável e rentável?	Sua empresa desafia a inevitabilidade das condições do setor?
Sua empresa se concentra em passar à frente da concorrência?	Sua empresa se concentra em dominar o mercado ao introduzir um avanço importante no valor para o comprador?
A gerência começa levando em conta os bens e as capacidades atuais?	A gerência leva em conta começar de uma maneira nova?
Sua empresa se concentra em segmentação de clientes, personalização e retenção?	Sua empresa busca <i>commodities</i> com valor-chave que possam abrir o mercado de massa, mesmo que se percam alguns clientes?
Sua empresa se esforça em aperfeiçoar os produtos e serviços do setor?	Sua empresa pensa em uma solução total para o cliente, mesmo que isso vá além das ofertas tradicionais do setor?

Quadro 02: Cinco perguntas-chave para reformular o pensamento estratégico.

Fonte: Kim e Mauborgne HSM (2001)

Para fazer a inovação de valor acontecer, segundo Kim e Mauborgne (2001) a empresa deve cultivar uma cultura corporativa propícia à colaboração, oferecer condições estruturais aos colaboradores que estes possam potencializar e compartilhar suas idéias e conhecimentos.

A elaboração focada obsessivamente na concorrência torna difícil alcançar a inovação, bem como, o foco voltado para dentro da empresa limita significativamente o horizonte de oportunidades de uma empresa e traz resistência à mudança se o mercado estiver evoluindo para longe um ponto forte da companhia. O objetivo central do inovador é criar um valor radicalmente novo e superior, assim, os inovadores de valor utilizam capacidades que existem tanto dentro como fora de sua empresa para tornar real uma oportunidade.

Dentro desta análise, Kim e Mauborgne (2001) colocam que nos mercados em que a inovação de valor ocorre, o espaço para o sucesso de líderes de custo e diferenciação diminui à medida que os inovadores ocupam este mercado. Os líderes em custo baixo e em diferenciação podem tornar-se jogadores periféricos em relação aos inovadores de valor que emergem para captar o núcleo de mercados ampliados. Ou seja, eles colocam em xeque as estratégias genéricas citadas por Michael Porter dentro da indústria na busca por vantagem competitiva.

Dentro desta mesma análise Hamel (2001) cita a necessidade das empresas darem um salto para a inovação não-linear, ou seja, buscar soluções inteiramente inéditas para as necessidades dos clientes. Para Hamel (2001, p. 121) “a inovação radical e sistêmica no conceito empresarial atropela as regras da concorrência”. Neste sentido o autor cita que na maioria das empresas o conceito de inovação é tido em relação a novos produtos ou novas características em produtos antigos. No entanto, a inovação precisa acontecer de forma holística sobre os conceitos empresariais. Para Hamel (2001) no âmago da inovação do conceito empresarial encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que geram riqueza.

Diferentemente de Porter que centrou sua análise no ambiente externo, Hamel enfatiza o foco interno na formação da estratégia. Para este, a competência essencial é que constitui vantagem competitiva sustentável. A competência essencial para ele é o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização.

Segundo Hamel (2001), a competência essencial não diminui com o uso, é única e difícil de ser imitada, o valor por ela produzido é percebido pelo cliente, e, finalmente, permite acesso à ampla variedade de mercados.

O ambiente competitivo não mais obedece a horários nem fronteiras geográficas. As idéias, os recursos, a tecnologia e as necessidades dos clientes mudam continuamente, de forma que, é preciso que a estratégia seja um processo temporário de adaptação a estas mudanças. (HODGETTS, LUTHANS E SLOCUM, 2001). Para Hodgetts e Slocum (2001, p. 116), “nem as cinco forças de Porter, nem as competências essenciais de Hamel e Prahalad; no novo milênio, a estratégia deve ser um conjunto de ações temporárias”.

Para Markides (2001), as empresas devem permanentemente avaliar sua posição estratégica, de forma a identificar com suficiente antecedência se sua posição atual nos negócios está perdendo atratividade para os concorrentes e segundo a oportunidade de explorar antecipadamente o terreno emergente. Para Markides (2001) a empresa para ter sucesso precisa ser melhor e ser diferente ao mesmo tempo, conforme descrição do quadro 03.

SER MELHOR X SER DIFERENTE	
Jogar para ser melhor	Jogar de maneira diferente
Concentre-se em sua posição estratégica e tente aprimorá-la e melhorá-la. Práticas com reestruturação, reenfoque, reengenharia de processos, programas de qualidade, empowerment dos funcionários e tudo mais têm todas o objetivo de chegar a isso.	Tente identificar:
	(a) segmentos de clientes novos ou inexplorados em que se concentrar (um novo "quem");
	(b) novas necessidades de clientes que nenhum concorrente satisfaz (um novo "o que");
	(c) novos meios de produzir, entregar, vender, distribuir, (um novo "como");
Para ter sucesso, a empresa deve ser capaz de fazer as duas coisas!	

Quadro 03: Fatores de sucesso de uma organização.

Fonte Markides HSM (2001)

O processo de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas: análise externa, análise interna, definição de missão, visão, objetivos e seleção de estratégias.

2.2 ANÁLISE DOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Embora as informações detalhadas sobre as atividades e recursos da empresa possam ser importantes para a administração exercer controle sobre seu desempenho, elas são de valor limitado para o planejamento das reações da empresa às questões estratégicas. Portanto, “é necessário trabalhar com fatores interno e externo à empresa de maneira integrada e equilibrada”. (OLIVEIRA, 2001, p. 45). Da mesma forma Daft (1999, p. 8) complementa que a empresa como sistema aberto “deve interagir com o ambiente para sobreviver”. Segundo Certo et al. (2005), um dos motivos da necessidade de avaliação do ambiente está relacionado à Teoria Geral dos Sistemas. De acordo com esta teoria, as organizações modernas são sistemas abertos que recebem influencia do ambiente e estão em constante interação com ele, cabendo aos administradores assegurar que essa influência seja canalizada para uma direção positiva e contribua para o sucesso organizacional.

Certo et al. (2005) classifica o ambiente, para melhor estudo, eficiência e análise em três áreas: Ambiente Geral, Ambiente Operacional e Ambiente Interno, conforme ilustração da figura 01:



Figura 01: A organização, os níveis de seu ambiente e seus componentes.

Fonte: Certo (2005, p.26)

2.2.1 Ambiente externo

Para este estudo o ambiente externo está dividido em ambiente geral, ambiente operacional e o modelo das forças competitivas da indústria de Porter.

2.2.1.1 Ambiente geral

O ambiente geral é um estágio do ambiente externo à organização, formado por componentes que têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle. (CERTO et al., 2005).

Para Certo et al. (2005), o ambiente é geral é integrado pelos componentes econômicos, social, político, legal e tecnológico.

O componente econômico indica como os recursos são distribuídos e usados nos ambientes. Os principais elementos deste componente são: o produto interno bruto (PIB), lucros do setor econômico, taxas de inflação, taxas de empregos, produtividade setorial, etc. O ambiente econômico para Bateman e Snell (1998), afeta intensamente a habilidade de as empresas operarem eficazmente e influencia suas escolhas estratégicas. Informações acerca de taxas crescimento econômico de países com grande capacidade de consumo causam grandes reflexos nas estratégias de empresas exportadoras de produtos e serviços para estes mercados. Para Bateman e Snell (1998, p. 75), “as condições econômicas modificam-se ao longo do tempo e são difíceis de serem previstas”, o que gera, ao mesmo tempo, incerteza e insegurança como necessidade de acompanhamento e análise da evolução deste componente.

O componente social refere-se às características da sociedade na qual se situa a organização. Níveis educacionais, estilos de vida, idade, distribuição geográfica, etc. Para Bateman e Snell (1998), o modo como às pessoas pensam e agem têm importantes implicações para a administração da força de trabalho, as ações corporativas e decisões estratégicas sobre produtos e mercados.

O componente político refere-se aos elementos relacionados às decisões governamentais. O tipo de governo, sua atitude diante do setor industrial, esforços para aprovação de projetos e leis, a corrupção e desvios de dinheiros e até o próprio empenho dentro do cargo. O governo, segundo Bateman e Snell (1998, p. 74), “pode afetar as oportunidades de negócios por meio de leis de taxaço, políticas

econômicas e regras comerciais”. O momento eleitoral gera incerteza quanto à política econômica e fiscal do novo governo deixa os investidores internacionais assustados, o que faz com que oportunidades de negócios que dependem do capital externo fiquem paradas. A política econômica e fiscal do Brasil, neste momento com altas taxas de juros, fazem com que empresários reclamem da falta de apoio do governo para alavancar recursos e promover o desenvolvimento econômico e social do país. Uma coisa é fato, o crédito disponível é que estimula o consumo e o crescimento das empresas.

O componente legal consiste nas regras e leis que todos os membros de uma sociedade devem seguir. Dentre as principais, no caso do Brasil, a Lei de Proteção do consumidor nº8.078 de 11 de setembro de 1990, lei de defesa da concorrência nº 8.158, de 8 de janeiro de 1991, e a lei do meio ambiente nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. A grande preocupação mundial hoje é com o meio ambiente, existindo até políticas internacionais de investimentos em projetos que não só agredem o meio ambiente como lhe possibilitam ganhos como, por exemplo: usinas eólicas, projetos de reprocessamento de lixo, etc.

O componente tecnológico inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços, como procedimentos e equipamentos novos. Para Bateman e Snell (1998) a necessidade de agregar valor em produtos e serviços ao cliente, passa pela incorporação na estratégia do fator tecnologia. As novas tecnologias já disponíveis no mercado fornecem novas maneiras de produzir, de administrar e comunicar-se, ou seja, um desempenho superior em produtividade requer uso de tecnologia com capacidade de aumentar a produção e reduzir custos, bem como, *efetuar uma gestão da empresa com mais informações, possibilitando tomar decisões com menor risco*. Hoje, a tecnologia, é uma ferramenta indispensável, tanto na gestão quanto na produção. A necessidade de atender ao cliente cada vez mais exigente torna necessária a implementação de ferramentas tecnológicas para agregar valor aos produtos e serviços, e assim, não somente satisfazer, mas também encantar.

Tendo em vista que o produto oferecido pela empresa em análise atende em sua grande maioria a população de baixa renda, aquela com menor poder aquisitivo, bem como, da configuração do negócio, o componente social é extremamente importante.

2.2.1.2 Ambiente operacional

Para Certo et al. (2005, p. 27) “o ambiente operacional é um nível do ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa”. Desta forma, o ambiente operacional é constituído pelos seguintes componentes: cliente, concorrência, mão-de-obra, fornecedor e componente internacional.

O componente cliente reflete as características e o comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela organização. Identificar o perfil dos clientes ajudar a administração a gerar idéias sobre como melhorar a aceitação de seus produtos e serviços.

O componente concorrência visa entender o concorrente, já que este é um fator chave no desenvolvimento das estratégias competitivas. O propósito da análise da concorrência é identificar e avaliar seus pontos fortes e fracos e a capacidade dos concorrentes existentes e potenciais, além de prever que estratégias eles provavelmente adotarão.

O componente mão-de-obra é composto dos fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias. Questões como padrão de conhecimento, treinamento, faixa desejado de salário e idade média dos trabalhadores potenciais é importante para a operação da empresa.

O componente fornecedor inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem os recursos para a organização, tais como: tipos de produtos, qualidade dos materiais oferecidos, credibilidade na entrega, políticas de crédito, etc.

O componente Internacional: compreende as todas as implicações internacionais das operações organizacionais, ou seja, leis, práticas políticas, cultura, ambiente econômico, etc.

De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 77), “o ambiente competitivo compreende organizações específicas com as quais a organização interage”, da mesma forma, Porter (2004), aborda que embora o ambiente seja amplo, abrangendo tanto forças sociais e econômicas, o aspecto principal de análise no ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com quem ela compete. A estrutura industrial tem grande influência na determinação das regras competitivas, assim como, na elaboração das estratégias.

O nível de concorrência dentro de uma indústria é que vai determinar o percentual de rentabilidade do negócio, ou seja, é preciso encontrar uma estratégia competitiva dentro da análise estrutural de forma a buscar uma melhor defesa frente às forças competitivas ou uma forma de influenciá-las a seu favor. Segundo Porter (2004, p. 4), “a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva”, ou seja, a análise das forças que dirigem a concorrência na indústria é a base para a elaboração das estratégias.

Portanto, torna-se necessário estudar e avaliar a estrutura das forças competitivas colocadas por Porter para assegurar melhor posicionamento estratégico.

2.2.1.3 Análise das forças competitivas - Modelo de Porter

O conjunto das forças competitivas, de acordo com Porter (2004), além de ser base para formulação das estratégias, determina o padrão de concorrência dentro da indústria, de forma, conseqüentemente a determinar a rentabilidade e os novos investimentos das empresas.

A análise das cinco forças competitivas, segundo Porter (2004), reflete o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, uma vez que, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais também são definidos como concorrentes dentro do modelo apresentado para “análise estrutural” de uma indústria.

Dentro de cada indústria, os fatores competitivos podem agir com intensidades diferentes, no entanto, sempre estarão presentes.

A rentabilidade das empresas pode ser afetada, não só pelos fatores competitivos, bem como, por fatores ao curto prazo, que embora tenham significados táticos, o são provisórios.

Para Porter (2004), o foco da análise estrutural da indústria, ou seja, dos fatores competitivos, está na identificação das características básicas da indústria, que enraizadas na sua economia e tecnologia, modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. De acordo com Porter (2004, p. 7), “uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva”.

A habilidade para gerenciar e lidar com as forças externas que afetam as empresas é o ponto básico para manter-se no mercado. Para Bateman e Snell (1998, p. 77), “administrar significa mais do que reagir e adaptar-se aos ambientes: pode também significar modificar ou moldar o ambiente da organização”.

A intensidade da concorrência em uma indústria, para Porter (2004, p. 3) “não é uma questão de coincidência ou de má sorte”. A concorrência é fato centrado na estrutura econômica e vai muito além do comportamento dos atuais concorrentes.

A intensidade da concorrência em uma indústria está atrelada a sua estrutura, desta forma, segundo Porter (2004), as cinco forças competitivas se interrelacionam e são classificadas conforme figura 02: poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre as empresas existentes.

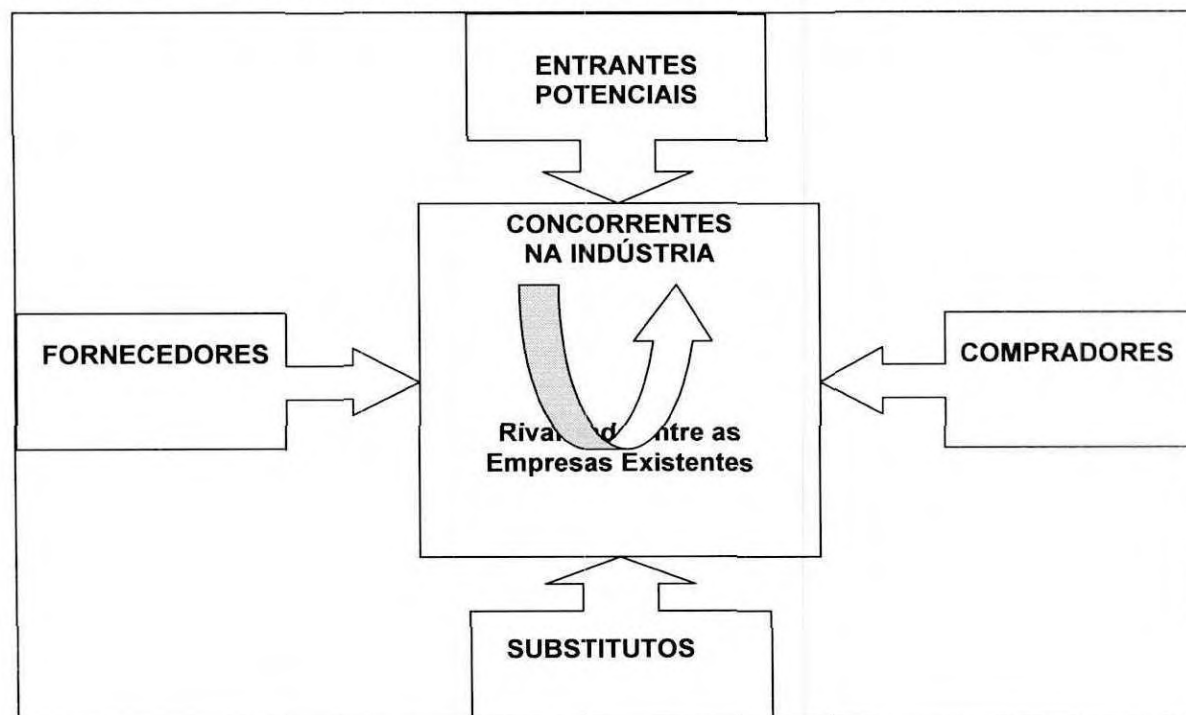


Figura 02: Cinco forças competitivas do Modelo Porter.
Fonte: Porter (2004)

2.2.1.3.1 Ameaça dos entrantes potenciais

De acordo com Ghemawat (2000, p. 38), “a lucratividade média do setor é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial”, haja vista, que os entrantes potenciais modificam a estrutura industrial porque, ao tentar entrar no

mercado e ganhar uma parte deste, podem forçar uma redução dos preços ou um aumento dos custos dos participantes. Segundo Porter (2004, p. 7), a ameaça de entrante em uma indústria “depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes”. Assim, barreiras altas implicam uma intensa retaliação por parte dos concorrentes estabelecidos.

Para Ghemawat (2000), as barreiras à entrada existem para dificultar ou inviabilizar economicamente para que uma empresa de fora possa repetir as posições e o desempenho daquelas que já estão no mercado.

As barreiras de entrada podem assumir diversas formas, e Porter (2004) classifica as principais em: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

A economias de escala, Segundo Porter (2004), refere-se ao declínio nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Assim, a empresa que objetivar entrar num novo mercado terá que ingressar em larga escala de produção arriscando-se a sofrer uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala sujeitando-se a uma desvantagem de custo.

A economia de escala pode estar relacionada a toda uma área funcional, ou a determinadas atividades e operações dentro de uma área.

De acordo com Porter (2004) a economia de escala também pode ser possível quando há um compartilhamento de operações ou funções, de forma que, os benefícios de compartilhar são particularmente potentes caso existam custos conjuntos.

A diferenciação do produto, segundo Porter (2004, p. 9), “cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes”. A lealdade e a identificação com uma marca são estabelecidas em função de grandes investimentos em publicidade, diferença no produto de forma a agregar mais valor ao cliente, ou simplesmente por a empresa ter se estabelecido primeiro no mercado.

Para superar esta barreira, os entrantes necessitam de pesados investimentos na formação da marca o que conseqüentemente gera prejuízos

iniciais, de forma que, a empresa que não tiver aporte para suportar este contexto dificilmente conseguirá situar-se no novo mercado.

O capital é o fator de produção, dependendo da indústria que se queira entrar, mais importante, de forma, a criar uma barreira de entrada. O capital, principalmente para investimentos em publicidade inicial e pesquisa e desenvolvimento, torna-se um fator de extrema necessidade. Segundo Porter (2004, p. 10), “o capital pode ser necessário não somente para as instalações de produção, mas também para crédito ao consumidor, estoques ou cobertura dos prejuízos iniciais”.

Os custos de mudanças para Porter (2004), estão associados à mudança de fornecedor, que gera mudanças na tecnologia do produto e outros custos, de forma, a necessitar de treinamento dos funcionários, adequação na estrutura da empresa, alteração de equipamento e tecnologia auxiliar, custos e tempo para testar e qualificar uma nova fonte, necessidades de assistência técnica e até custos psíquicos para desfazer um relacionamento. Geralmente, a mudança de fornecedor acarreta algumas preocupações e custos iniciais até que a expectativa criada seja concretizada e a confiança restabelecida.

O acesso aos canais de distribuição facilita ou dificulta a distribuição dos produtos no mercado. Segundo Porter (2004, p. 11), “quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria”. A necessidade de assegurar a distribuição de seus produtos, muitas vezes, faz com as empresas entrantes desenvolvam estratégias para persuadir os canais a aceitarem seus produtos por meio de descontos de preço, investimentos em campanhas publicitárias conjuntas, o que na verdade, faz com que os lucros sejam reduzidos. Às vezes algumas empresas entrantes chegam até a criar novos canais de distribuição para superar estas barreiras e os custos envolvidos.

A Política governamental pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústria com controle como licenças de funcionamento e limites ao acesso à matéria-prima. As restrições do governo vão desde a necessidade de investimentos para licença de funcionamento até em projetos de controle ambiental e de poluição.

De acordo com Porter (2004), indiferente do tamanho e as economias de escala obtidas, as empresas existentes podem ter algumas vantagens de custos impossíveis de serem igualados pelas empresas entrantes. A tecnologia patenteada

do produto, acesso favorável às matérias-primas, localização favoráveis, subsídios oficiais e curvas de aprendizagem ou de experiência. Esta última vantagem é alcançada em função do tempo de experiência que lhe possibilita melhora nos processos e outras estratégias de forma a compartilhar os custos a fim de reduzir o preço do produto, o que, conseqüentemente, gera uma barreira de entrada aos novos entrantes.

Segundo Porter apud Mintzberg et al. (2006) a expectativa dos concorrentes sobre a reação dos competidores já existentes também vai influenciar a decisão de entrar ou não. Ou seja, se os participantes atuais já atacaram violentamente um novo entrante, ou se os participantes do setor possuem recursos substanciais para lutar, incluindo excesso de caixa, capacidade produtiva, influência sobre os canais de distribuição e poder de empréstimo, se os participantes do setor parecem dispostos a reduzir preços para manter sua participação no mercado ou se o crescimento do setor é lento.

2.2.1.3.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Os concorrentes existentes alteram a estrutura industrial ao competirem por uma posição mais privilegiada no mercado. Segundo Porter (2004, p. 18), “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. De acordo com Porter (2004), o movimento competitivo de uma indústria tem reflexo nas demais, de forma, a incitar uma retaliação ou esforços para neutralizar este movimento, ou seja, as empresas são mutuamente dependentes. O grau de rivalidade da concorrência existente está diretamente relacionado com a quantidade de concorrentes, com o crescimento lento da indústria, com custos fixos ou de armazenamento altos; com barreiras de saída elevadas e com a ausência de diferenciação ou custos de mudança.

Para Porter (2004, p. 22), “os fatores que determinam à intensidade da rivalidade competitiva podem mudar e realmente mudam”, ou seja, há vários fatores que determina a concorrência naquele momento, pois uma inovação tecnológica, um aumento na diferenciação do produto, ou outra estratégia pode fazer com que as empresas busquem um diferencial dentro da concorrência. Esta ação tenderá a gerar uma reação por parte dos outros concorrentes de forma a neutralizar esta

estratégia de diferencial competitivo, por isso, há a necessidade constante de avaliação do cenário concorrente para decidir entrar em operação numa nova indústria.

2.2.1.3.3 Pressão por produtos substitutos

Para Porter (2004, p. 24), “todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos”. Os produtos substitutos, por sua vez, influenciam a indústria oferecendo uma alternativa de preço-desempenho capaz de afetar o nível de lucratividade das empresas participantes. Assim, “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firmes será a pressão sobre os lucros da indústria”. (PORTER, 2004, p. 24).

Segundo Porter (2004, p. 25), “a identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria”. Para assegurar seu posicionamento dentro da indústria frente aos produtos substitutos, muitas empresas investem coletivamente no aprimoramento da qualidade do produto, esforços de marketing, maior disponibilidade do produto e outras.

Os produtos substitutos que exigem mais atenção, segundo Porter (2004), são os que estão sujeitos de melhoramento do seu trade-off de preço-desempenho com os produtos da indústria, ou aqueles que são produzidos por indústrias com lucros altos. A análise do custo-benefício, através da redução do preço ou aperfeiçoamento do desempenho, é importante para suplantar a estratégia de produtos substitutos.

2.2.1.3.4 Poder de negociação dos compradores

De acordo com Porter (2004), os compradores exercem pressão sobre a indústria ao forçar uma redução dos preços, ao exigir melhor qualidade e ao instigar os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. Para Porter (2004), o poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da

importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais.

Para Porter (2004), um grupo de compradores é poderoso se:

- a) For concentrado ou comprar em grandes volumes: compradores de grandes volumes representam forças potentes se o setor for caracterizado por custos fixos muito altos.
- b) Os produtos que adquire do setor são padronizados ou não-diferenciados: os compradores, certos de que sempre vão encontrar fornecedores alternativos podem jogar uma empresa contra a outra.
- c) Os produtos de compra do setor são componentes de seus produtos e representam fração significativa do custo: os compradores tendem a comprar por um preço favorável e seletivamente.
- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança: o poder do comprador é fortalecido se o vendedor se defrontar com custos de mudança.
- e) Ele consegue lucros baixos: lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir os custos das compras.
- f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: a ameaça real de integração para trás possibilita aos compradores uma posição de negociar concessões.
- g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: quando a qualidade dos produtos do comprador é muito afetada pelo produto da indústria, os compradores em geral são menos sensíveis aos preços.
- h) O comprador tem total informação: quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, os preços reais de mercado, e custos dos fornecedores, isso lhe dá mais poder para a negociação e contestar as queixas dos fornecedores de que sua viabilidade está ameaçada.

Para Porter (2004), o poder do comprador pode aumentar ou diminuir naturalmente em função do tempo ou em decorrência das decisões estratégicas. A estratégia de selecionar os compradores pode diminuir a influência e o poder destes, de forma que a empresa poderá melhorar sua postura estratégica. No entanto, para se dispor a este procedimento, é necessário que a empresa tenha uma estrutura que suporte esta decisão.

2.2.1.3.5 Poder de negociação dos fornecedores

Para Porter (2004), os fornecedores podem influenciar uma indústria na medida em que detenham poder de negociação suficiente para, através de uma elevação no nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, afetar negativamente a rentabilidade da referida indústria. Um grupo fornecedor é poderoso se as condições seguintes se aplicar:

- a) Se for dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende: fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.
- b) Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria: até o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se concorrem com substitutos.
- c) A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedor: Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão mais propensos a exercer seu poder, no entanto, se o cliente for importante, eles desejarão protegê-los com preços e condições razoáveis, assim como, assistência em atividades de P&D e lobby.
- d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: quando o insumo é matéria-prima importante do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto, o fornecedor exerce grande poder, especialmente, se o insumo não é armazenável.
- e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: diferenciação ou custos de mudança enfrentados pelo comprador descartam suas opções de jogar um fornecedor contra o outro.
- f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente: isso gera uma confirmação da capacidade de melhoria do setor em relação ao que ele compra.

As condições que determinam o poder dos fornecedores estão sujeitas às mudanças, bem como, segundo Porter (2004, p. 30), “com freqüência estão fora do controle da empresa”.

Após identificar as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, é necessário que a empresa desenvolva uma estratégia competitiva de modo a criar ações ofensivas ou defensivas frente às cinco forças competitivas.

Para Mintzberg et al. (2006, p. 95), “A essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência”. É preciso que a empresa avalie o setor da indústria e o poder coletivo dessas forças, de forma, a verificar suas intensidades e as oportunidades para alcançar um desempenho superior.

A meta dos estrategistas, segundo Mintzberg et al. (2006, p. 95), “é encontrar uma posição na indústria em que sua empresa possa se defender melhor contra essas forças ou possa influenciá-las a seu favor”.

Além da análise das forças que afetam a concorrência em seu setor e suas causas implícitas, é preciso que a empresa avalie suas forças e fraquezas em relação às causas implícitas de cada força.

Dois questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva para Porter (1989, p. 1), “a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e [...] a segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria”. Nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva, é preciso que haja uma interação entre elas, uma vez que, as indústrias tornam-se mais ou menos atrativas ao longo do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre os concorrentes.

Para Porter (1989, p. 1), “a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa”, da mesma forma, a empresa pode melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através de sua escolha de estratégia.

Depois desta avaliação, o estrategista, segundo Mintzberg et al (2006) deve criar um plano de ação de forma a buscar um melhor posicionamento dentro do mercado. As opções são: (1) buscar um posicionamento da empresa de forma que suas aptidões gerem a melhor defesa contra as forças competitivas; e/ou (2) influência no equilíbrio de forças por meio de movimentos estratégicos, melhorando

assim a posição da empresa; e/ou (3) antecipando mudanças nos fatores implícitos nas forças e respondendo a essas mudanças antes que os outros o façam.

Nas últimas décadas, as empresas têm assistido a transformações muito amplas em seu ambiente competitivo, calcadas na valorização das preocupações de caráter ambiental e social, além das econômicas. As empresas estão, portanto, sujeitas às mudanças nos valores e ideologias da sociedade e às pressões do ambiente externo à organização, que acabam por influenciar sua performance no mercado.

Paralelamente, as instituições governamentais e não-governamentais, a mídia, a sociedade civil e as instituições financeiras têm exposto os problemas ambientais da atividade produtiva e forçado às organizações a adotarem sistemas de gestão e controle da variável ambiental. Esses investimentos na área ambiental, antes simplesmente considerado como necessários, hoje devem ser vistos como estratégicos à atuação das empresas, gerando benefícios sociais, ecológicos e econômicos.

O modelo de análise da estrutura da indústria de Porter busca propor uma estratégia onde o único aspecto de desempenho considerado é o financeiro. Desta forma, os autores colocam a necessidade de avaliação também da variável ambiental como elemento determinante na elaboração das estratégias competitivas.

Segundo Mintzberg et al. (2006, p. 80), “a escolha de uma estratégia apropriada para uma empresa começa na identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente”, ou seja, ser competitivo num ambiente cada vez mais seletivo, requer das organizações conhecimento e previsões do ambiente externo com objetivo de desenvolverem estratégias para otimizar oportunidades e ganhos e minimizar riscos e perdas. A análise desta etapa visa segundo Oliveira (1999, p. 44), “identificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações”.

Oliveira (2001, p. 44) define ambiente como sendo “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado”. Lacombe (2004, p. 15) complementa dizendo que o ambiente externo é “tudo aquilo que cerca ou envolve um sistema e que o influencia ou recebe sua influência, de forma direta ou indireta”.

O olhar para fora da empresa, ou seja, no ambiente externo, é identificar as oportunidades e ameaças. Oportunidades que para Oliveira (2001, p. 44) “são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram”, e ameaças “são forças ambientais incontroláveis pela empresas que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil”. O fator tempo é extremamente importante na análise do ambiente, ou seja, identificar ameaças e oportunidades no momento certo para que as decisões tomadas levem à estratégias vencedoras.

Para Oliveira (2001, p. 45), “são consideradas como oportunidades da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir; em caso contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça”. Além de identificar as oportunidades, é necessário analisar e verificar seu grau de contribuição efetiva para o desempenho da empresa, e assim, adotar estratégias e ações operacionais para implementá-la. No mundo empresarial, onde as mudanças acontecem de forma muito rápida, não se pode perder tempo. Quem espera acontecer está atrelado ao fracasso. As empresas pró-ativas, aquelas que se antecipam aos fatos, identificam as variáveis do ambiente e tomam decisões sensatas em como agir para tirar proveito da situação futura.

Para Mintzberg et al. (2006), as mudanças no ambiente empresarial precisam ser monitoradas continuamente pelas empresas para que sua definição de negócio não se torne indistinta ou obsoleta.

2.2.2 Ambiente interno

O ambiente interno, segundo Certo et al. (2005), por estar dentro da organização tem implicação imediata e específica em sua administração, de forma que é facilmente perceptível e controlável, por isso da grande importância em conhecer e controlar as variáveis deste ambiente.

A concepção, implementação, implantação e acompanhamento de estratégias no ambiente organizacional é o esforço voltado à busca, manutenção e expansão da companhia no mundo dos negócios.

Para Lacombe (2004, p. 15), o ambiente interno é “tudo aquilo que compõe um sistema, seus órgãos e recursos. Numa empresa, os recursos organizacionais, de informação, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos”.

A análise do ambiente interno, que, segundo Oliveira (2001), tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Conhecendo as suas deficiências e as encarando de maneira realística, uma organização poderá compreender que é necessário aprimorar-se em algum aspecto, ou deixar de investir, desnecessariamente, em algum elemento que não lhe dê retorno satisfatório.

Conforme afirmam Bateman e Snell (1998, p. 127) que a análise do ambiente interno “fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais”.

Ainda conforme a percepção de Bateman e Snel (1998) os recursos a serem analisados internamente são:

a) Análise financeira: examina pontos fortes e fracos financeiros por meio de demonstrativos de finanças, como o balanço patrimonial e demonstrativo de faturamento. Além disso, compara tendências históricas como projeções de setores;

b) Avaliação de Recursos Humanos: fraquezas e potencialidades de todos os níveis administrativos e dos funcionários, focalizando atividades-chave de recursos humanos, inclusive no que tange ao recrutamento, seleção, treinamento, alocação, sindicatos, promoções, avaliação de qualidade de vida no trabalho, entre outros;

c) Auditoria de Marketing: é a análise relativa às potencialidades e deficiências das principais atividades mercadológicas e identifica mercados,

segmentos de mercados-chaves e a posição competitiva (participação de mercado) da organização em seus mercados-chaves;

d) Análise de produção e operações: Examina os pontos fortes e fracos da fabricação, produção ou serviços da organização;

e) Outras análises de recursos internos: examina, conforme necessidades e a adequação outras atividades da organização, como pesquisa e desenvolvimento (produtos e processos), administração de sistemas de informação, engenharia e compras.

Na verdade, a análise interna requer claramente identificar as competências essenciais de uma empresa. Uma competência essencial é "algo que a empresa faz especialmente bem em relação aos seus concorrentes". (BATEMAN e SNEL, 1998, p. 129).

Quando uma empresa possui competência essencial em alguma área importante para o sucesso mercadológico, essas habilidades constituem as bases para o desenvolvimento da vantagem competitiva. (BATEMAN e SNELL, 1998). Para ganhar acessos a novos mercados muitas empresas utilizam-se de parcerias ou alianças estratégicas para complementar suas competências. Mas afinal, como saber se estas habilidades são realmente diferenciais competitivos? Para isto, as empresas utilizam-se do estudo das áreas funcionais, estudo de desempenho e Benchmarking.

O estudo das áreas funcionais é uma forma bem ampla de identificar os pontos fortes e fracos é estudar as principais áreas funcionais da organização: marketing, produção e operações, recursos humanos e finanças.

Para analisar as áreas funcionais podem ser utilizados processos sistemáticos de levantamento de informações, consulta aos funcionários e executivos, e pesquisas de opiniões dos clientes. (MAXIMIANO, 2000).

O quadro 04 ilustra as fontes específicas de pontos fracos nas áreas funcionais mais importantes da maioria das empresas.

ÁREAS FUNCIONAIS	FOCOS POTENCIAIS DE PONTOS FRACOS
Produção/Operações	Arranjo físico, seqüência e organização das operações produtivas, utilização do espaço, método de trabalho. Idade das máquinas, equipamentos e instalações. Flexibilidade dos recursos produtivos.
Pesquisa/desenvolvimento	Número de produtos novos ao longo do tempo, vendas de novos produtos em relação ao total das vendas. Percepção dos clientes em relação aos novos produtos. Integração com as áreas de marketing e produção/operações.
Marketing e vendas	Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa de marketing, experiência com o mercado. Desempenho no lançamento de produtos.
Recursos Humanos	Existência de um departamento de recursos humanos. Políticas de administração de recursos humanos.
Finanças	Fluxo de caixa, liquidez, solvência, retorno sobre os investimentos.
Compras	Parcerias com fornecedores, conhecimento do mercado de fornecedores. Preço das compras.
Administração Superior	Orientação estratégica. Política de qualidade, desenvolvimento de produtos, recursos humanos e outras. Responsabilidade Social.

Quadro 04: Áreas funcionais e focos potenciais de pontos fracos.

Fonte: Maximiano (2000, p. 217)

Além de analisar as áreas funcionais de uma organização deve-se estudar o desempenho, pois proporciona de modo geral uma visão da instabilidade do setor.

O estudo de desempenho, segundo Maximiano (2000) visa dedicar-se aos resultados obtidos, tendo como objetivos:

- Compreender a evolução do desempenho da organização, do passado para o presente: está melhorando ou piorando?
- O resultado de hoje é satisfatório?
- Fazer projeções sobre o desempenho futuro da organização: vai melhorar ou piorar?

As principais áreas focalizadas no estudo de desempenho são finanças e vendas, pois o desempenho das vendas procura identificar o volume de vendas e a participação do mercado, enquanto o setor financeiro procurar quantificar a lucratividade e identificar as fontes de lucros. (MAXIMIANO, 2000).

O Benchmarking, segundo Bateman e Snell (1998) é o processo para avaliar quão bem as funções e habilidades de uma empresa estão sendo desempenhadas em comparação a alguma outra empresa ou conjunto de empresas. A identificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno de uma empresa somente será aceita quando comparados com outras organizações. O objetivo é atingir o melhor desempenho com o menor custo, ou seja, melhorar as práticas administrativas, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas.

Segundo Mintzberg et al. (2006) é preciso integrar a análise interna com a análise ambiental, pois apesar de ambientes não-atraentes com altas ameaças e baixas oportunidades muitas empresas obtiveram vantagens competitivas. Ou seja, os atributos internos da empresa – pontos fortes e fracos – são fontes de vantagem competitiva que devem ser cuidadosamente tratados. Os atributos internos, chamados de recursos e capacidades, segundo Mintzberg et al. (2006, p. 102), “incluem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais usados por ela para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para seus clientes”. Conforme já dito por Bateman e Snell e Maximiano os recursos financeiros incluem débito, patrimônio, lucros retidos, etc, Recursos físicos incluem máquinas, instalações de produção e edificações que as empresas usam em suas operações. Recursos humanos incluem toda a experiência, conhecimento, julgamento, propensão à tomada de risco e sabedoria das pessoas associadas à empresa. Recursos organizacionais incluem a história, as relações, a confiança e a cultura organizacional que são atributos dos grupos de pessoas associadas à empresa, junto com sua estrutura hierárquica formal, sistema de controle gerencial explícito e políticas de remuneração. (MINTEZBERG et al, 2006).

É extremamente importante saber se os recursos e capacidades de uma empresa agregam valor, permitindo que a empresa explore oportunidades e/ou neutralize ameaças. Ao mesmo tempo, Mintzberg et al. (2006) questiona que embora os recursos e capacidades possam ter agregados valor no passado, mudanças no gosto dos clientes, na estrutura do setor ou na tecnologia podem torná-los menos valiosos no futuro. Por isso, a necessidade de interação dentro do contexto ambiental presente.

Para que os recursos e as capacidades de uma empresa sejam de fatos fontes de vantagem competitiva, segundo Mintzberg et al (2006) eles precisam ser valiosos e raros. Se determinado recurso ou aptidão é controlado por diversas

empresas concorrentes ele pode ser essencial para a sobrevivência, mas não fonte de vantagem competitiva.

Para Mintzberg et al. (2006, p.103) “uma empresa que possui recursos e capacidades valiosos e raros pode conseguir pelo menos uma vantagem competitiva temporária”. Se o fator custo for também uma desvantagem para as empresas concorrentes conseguirem imitar esses recursos e capacidades, esta vantagem competitiva pode ser sustentável.

A imitação para Mintzberg et al. (2006) pode ocorrer através da duplicação e substituição. “A duplicação ocorre quando uma empresa imitadora constrói o mesmo tipo de recursos da empresa que está imitando”. (MINTZBERG et al, 2006, p. 103). No entanto, as empresas desenvolvem, criam habilidades, capacidades e recursos únicos ao longo do tempo, ou seja, o sucesso não depende de fazer poucas grandes coisas certas, mas em fazer muitas pequenas coisas certas. Desta forma, as empresas que quiserem imitar outras precisarão imitar milhares de atributos, o que dificulta o processo de imitação.

Outra razão citada por Mintzberg et al (2006) pelas quais as empresas podem ter desvantagem de custo ao imitar recursos e capacidades é que esses recursos podem ser socialmente complexos. Apesar de alguns produtos serem patenteados ainda existe o processo de imitação. No entanto, fenômenos organizacionais como reputação, confiança, amizade, trabalho em equipe e cultura, embora não sejam patenteáveis são muito mais difíceis de imitar.

Para Mintzberg et al. (2006, p.104), “a potencial vantagem competitiva de uma empresa depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades”. No entanto, a capacidade de organização da empresa para explorar os recursos e capacidades é determinante na busca de vantagem competitiva.

Dentro de contexto, a análise do processo de planejamento estratégico começa no seguinte questionamento – qual o objetivo a atingir. A definição do objetivo correlacionado a missão desenvolvida são os alicerces neste processo. Estabelecer a missão e os objetivos é determinar uma diretriz que deve refletir os resultados da análise do ambiente. O filósofo Sócrates já dizia “conhece-te a ti mesmo”. Portanto, conhecer o ambiente interno, seus recursos, competências, funções, processos, relacionamentos e modelos de gestão são extremamente importantes na hora de definir a visão e as estratégias competitivas. Na visão de Porter (2004, p. 3), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é

relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. A necessidade de análise e interação da empresa com o meio é ponto determinante na escolha da estratégia, bem como, do sucesso do negócio da empresa. Estratégia competitiva para Lacombe (2004) é tomar decisões e ações pelas quais a empresa possa conseguir vantagens competitivas no mercado em que atua.

A figura 03 demonstra que na formulação de uma estratégia competitiva, segundo Porter (2004), é preciso haver integração de fatores internos e externos da companhia para a formulação da estratégia competitiva, de forma que, conhecer os pontos fortes e fracos e estar motivado para implementar a estratégia, bem como, identificar as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas mais amplas da sociedade, permite a empresa adotar uma estratégia competitiva segura que lhe garanta sustentabilidade.

A primeira análise a ser feita quando da decisão de efetuar um planejamento estratégico é a análise dos ambientes que influenciam diretamente e indiretamente o desempenho da organização. Identificar pontos fortes e fracos possibilita a organização avaliar sua capacidade, seus recursos, bem como, identificar oportunidades e ameaças garante a empresa se antecipar, agir pro-ativamente. A integração das informações do ambiente interno e externo é fundamental para que a empresa formule uma estratégia que lhe garanta vantagem competitiva.

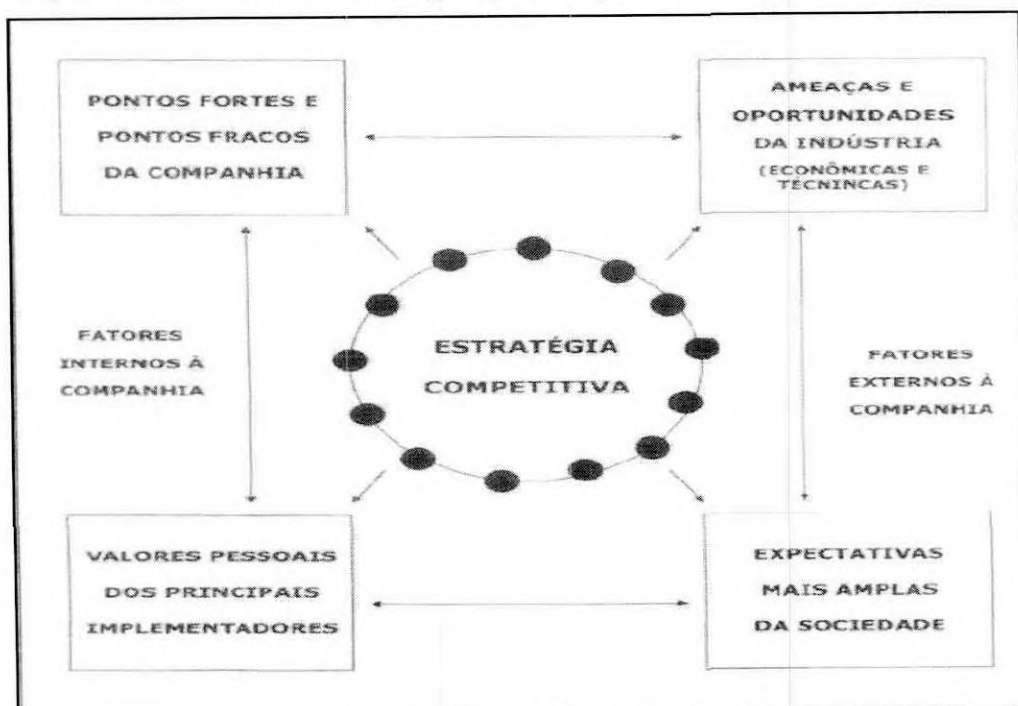


Figura 03: Contexto em que a estratégia competitiva é formulada
Fonte: Porter (2004)

2.3 MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS

Estabelecer uma diretriz organizacional é uma etapa importantíssima dentro do planejamento estratégico. Segundo Certo et al. (2005) para estabelecer e documentar a diretriz organizacional são usados a missão, a visão e os objetivos organizacionais. Enquanto a missão é uma declaração da razão de ser da empresa os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos. Tiffany e Peterson (1998) complementam dizendo que a missão visa comunicar internamente e externamente o propósito do seu negócio, ou seja, definindo quem você é e o que você faz. Nesta mesma linha, Bateman e Snell (1998, p. 126) afirmam que a missão “geralmente é escrita em termos dos clientes genéricos a quem ela serve”. Estabelecer a missão para Certo et al. (2005, p.50) “facilita o entendimento sobre os rumos da organização”, pois ajuda a concentrar esforços em uma direção comum, ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base para a alocação de recursos organizacionais, estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização e atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 126) a visão estratégica visa “prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode transformar-se”, ou seja, a declaração de visão idealmente explicita o direcionamento de longo prazo da empresa e seu intento estratégico. A visão deve representar as expectativas e desejos da empresa no longo prazo.

Para direcionar seus esforços e recursos dentro da missão e visão estabelecidos à empresa procura definir objetivos e metas para facilitar o entendimento, organização e controle. Os objetivos para Hunger e Wheelen (2002, p. 11) “definem o que deve ser conquistado e quando”. Certo et al. (2005, p. 54) complementa afirmando que “sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção”. A importância de usar os objetivos serve segundo Certo et al. (2005), para estabelecer uma diretriz na tomada de decisão, um guia para aumentar a eficiência organizacional e avaliação de desempenho. Geralmente, as empresas definem objetivos de curto prazo e longo prazo. Os objetivos de curto prazo para Certo et al. (2005) tendem a ser mais específicos acerca de questões como quem os executará, o que exatamente deverá ser executado, quando deverá ser executado e em que área organizacional.

Para Certo et al. (2005, p. 56) “a eficácia dos objetivos, determina, em grande parte, quão úteis realmente são”, o autor coloca as seguintes diretrizes de apoio para desenvolver objetivos eficazes:

- **Específicos:** indica o que deve ser realizado, por quem e dentro de que intervalo de tempo;
- **Exigentes de esforços:** os objetivos devem ser difíceis o suficiente para que os funcionários tenham de se esforçar para alcançá-los, sem, no entanto, ser demasiadamente difíceis para que os funcionários não fiquem frustrados e sem motivação;
- **Atingíveis:** todos os funcionários devem considerar os objetivos atingíveis;
- **Flexíveis:** Se os ambientes organizacionais mudarem os objetivos devem ser flexíveis a ponto de permitirem alterações;
- **Mensuráveis:** possibilidade de averiguação se tal objetivo foi atingido;
- **Consistentes a longo e ao curto prazo:** Os objetivos devem direcionar a organização de acordo com a missão e a visão estabelecida.

Para Drucker apud Certo et al. (2005) a organização não deverá focar somente em um único objetivo, é preciso que os objetivos especificados envolvam todas as áreas importantes dentro da organização. Certo et al. (2005) coloca oito áreas-chaves que devem ser abordadas pelos objetivos organizacionais, conforme apresentado no quadro 05:

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS
1. Posicionamento no mercado	Onde a organização se encontra em relação a seus concorrentes.
2. Inovação	Metas que a organização esteja tentando atingir em termos de inovação.
3. Produtividade	Quantidade de bens ou serviços produzidos por uma organização em relação aos recursos usados no processo de produção.
4. Níveis de recursos	Quantidade relativa dos diversos recursos mantidos pela organização, como estoque, equipamentos e caixa.
5. Lucratividade	Capacidade da organização obter receitas em dinheiro maiores que as despesas necessárias para gerá-las.
6. Desempenho e desenvolvimento do administrador	A qualidade do desempenho administrativo e o índice de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais.
7. Desempenho e atitude do funcionário	A qualidade do desempenho do pessoal não administrativo e seus sentimentos com relação ao trabalho.
8. Responsabilidade Social	Obrigações que o negócio tem de ajudar a melhorar o bem-estar da sociedade, ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar os objetivos organizacionais.

Quadro 05: Oito áreas-chaves que devem abordar os objetivos organizacionais.

Fonte: Certo et al. (2005)

Depois de analisado o ambiente interno e externo e definido a diretriz organizacional é preciso selecionar uma estratégia para buscar uma posição única no mercado para garantia de vantagem competitiva.

2.4 ESCOLA DO POSICIONAMENTO

O estudo da estratégia é tratado de diversas formas por diferentes autores, neste sentido, alguns autores preocupam-se em estudar como as estratégias “devem” (prescritivas) ser formuladas, enquanto outros estudam em como elas “são” (descritivas) formuladas. O grupo de escolas prescritivas é composto por autores que apresentam um modo de “ensinar a fazer”. Dentro deste grupo está inserida a escola corrente.

A escola do posicionamento tem em Michael Porter sua maior representação, onde este, com a publicação da obra *Competitive Strategy* desencadeou grande interesse de acadêmicos e consultores em prescrever estratégias específicas as empresas dentro do contexto que cada qual estava inserida.

A escola de posicionamento enfatizou a importância das próprias estratégias, e não apenas o processo de formulação, de forma que segundo Mintzberg et al. (2000, p. 68), “ao focalizar o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo de área a investigações substanciais”.

2.4.1 Premissas da escola de posicionamento

Para Mintzberg et al. (2000), a escola de posicionamento revolucionou ao apresentar que a estratégia de posição no mercado em uma determinada indústria possibilita maiores lucros quando de uma defesa eficaz contra concorrentes atuais e futuros. Frente a este modelo de análise da indústria, o número de categorias de estratégias ficou limitado.

A escola de posicionamento, segundo Mintzberg et al. (2000, p. 69) “foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes”. Desta forma, o processo se concentrava mais nos cálculos, ou seja, na seleção de posições estratégicas genéricas.

Para Mintzberg et al. (2000, p. 69), “a estrutura da indústria dirigia a posição estratégica, que, por sua vez, dirigia a estrutura organizacional”. Desta forma, a

primeira análise a ser construída é a estrutura da indústria, colocada por Porter através das cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. Depois de identificada e avaliada o modelo das forças competitivas é preciso definir uma estratégia que melhor se adeque e que possibilite a interação das forças. Depois de definida a estratégia é preciso ordenar ou reordenar a estrutura organizacional para atender a estratégia montada.

Mintzberg et al. (2000) coloca de forma resumida as seguintes premissas da escola de posicionamento:

- a) Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- b) O mercado (contexto) é econômico e competitivo;
- c) O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- d) Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- e) Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Mintzberg et al. (2000) descreve três diferentes “ondas” da escola de posicionamento, de forma, a agregar abordagens e autores a respeito de como a estratégia é tratada dentro desta escola, sendo elas: origens nas máximas militares (primeira onda), busca por imperativos de consultoria (segunda onda) e desenvolvimento de proposições empíricas (terceira onda).

2.4.2 Primeira onda: Origens nas máximas militares

A escola de posicionamento é a mais antiga, pois antes mesmo que qualquer discussão sobre o termo “estratégia” fosse de fato abordado, seu conceito-chave já era implementado dentro do ambiente militar. Segundo Mintzberg et al. (2000, p. 70) o processo de “seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares” é à base do desenvolvimento da estratégia segundo a escola

de posicionamento. Sun Tzu e Von Clausewitz são os representantes com maior influência dentro desta onda. Sun Tzu enfatizava a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha, fazer medições do espaço, estimar quantidades e cálculos, pois uma posição estratégica para o combate é uma grande vantagem sobre o inimigo. Uma das frases mais chamativas de Clausewitz apud Mintzberg et al (2000, p. 73) é que a estratégia não se deve tornar dominada no curto prazo, haja vista que, “sucessos transitórios não devem ser confundidos como desempenho permanente”.

2.4.3 Segunda onda: A busca por imperativos de consultoria.

O conceito desenvolvido pela escola de posicionamento (identificar as forças do ambiente para definir uma posição estratégica no mercado é garantia de maiores lucros), ocasionou vários estudos e desenvolvimento de teorias adaptativas a este conceito, onde destacam-se as técnicas da matriz de crescimento-participação e curva de experiência da Boston Consulting Group (BCG) conforme figura 04.

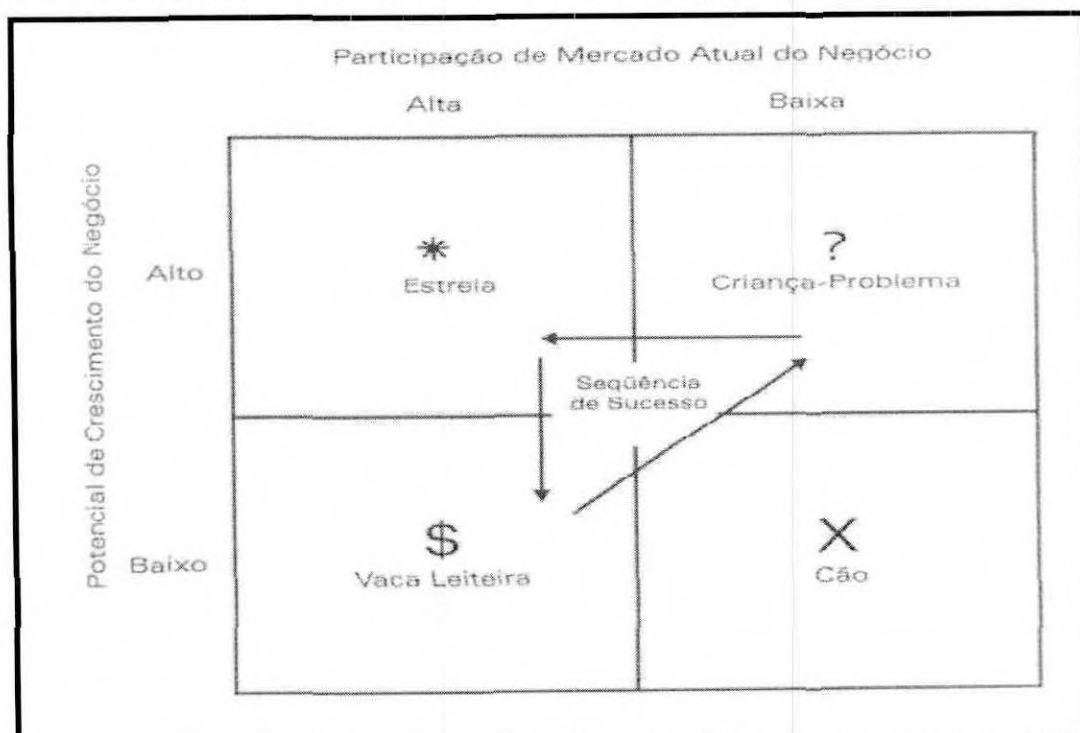


Figura 04: Matriz de crescimento-participação do BCG

Fonte: Mintzberg (2000, p.77)

A aplicabilidade desta técnica somente é possível para empresas com um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes taxas de

participação no mercado, desta forma, esta técnica não poderá ser usada na maioria das pequenas e micro-empresas onde toda a sua atividade está centrada num único produto.

Os produtos com alta participação no mercado e crescimento lento são “vacas leiteiras”, que para Mintzberg et al (2000), são os produtos que de fato geram lucros e não necessitam de investimentos para manter a participação. Os produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento são “cães”, estes podem apresentar lucro contábil, no entanto, o lucro precisa ser reinvestido para manter a participação, não sobrando lucro em caixa. Os produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento são “crianças-problemas”, pois para não morrerem exigem sempre muito mais dinheiro do que podem gerar. Já, os produtos de alta participação e alto crescimento são a “estrela”, que quase sempre apresentam lucros e quando o crescimento desacelerar e suas necessidades de reinvestimentos diminuirão passarão à condição de “vaca leiteira”.

A análise desta técnica permite dizer que a alta participação no mercado gera lucro, enquanto o alto crescimento no mercado gera necessidade de investimento. Desta forma, aumentar a participação no mercado não vejo como uma estratégia, no entanto, aumentar participação de mercado como objetivo é consequência do trabalho (produtos/serviços) oferecido ao mercado através da relação custo-benefício.

A curva de experiência apresentada pela BCG mostra que a “primeira empresa a entrar em um novo mercado pode aumentar rapidamente seu volume para obter uma vantagem de custo sobre seus concorrentes.” (MINTZBERG et al, 2000, p. 79). No entanto, esta técnica só é válida se todas as outras coisas permanecerem iguais.

2.4.4 Terceira onda: Desenvolvimento de proposições empíricas

Segundo Mintzberg et al (2000, p. 81) “esta onda consistiu na busca empírica sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas”, ou seja, um estudo sistemático do conjunto de condições e fatores poderia determinar uma estratégia ideal, pois para Porter (2004, p. 3) “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Da mesma forma, Porter (1989, p. 1) coloca que “a estratégia competitiva visa a

estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. Portanto, é preciso que a estratégia seja posicionada dentro do ambiente das forças competitivas, na qual, possa maximizar ganhos melhor atacando, ou melhor, se defendendo. Dentro deste contexto, Porter (1989) coloca as cinco forças competitivas que dirige a concorrência na indústria (fornecedores, entrantes potenciais, compradores, substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes) apresentadas na figura 05:

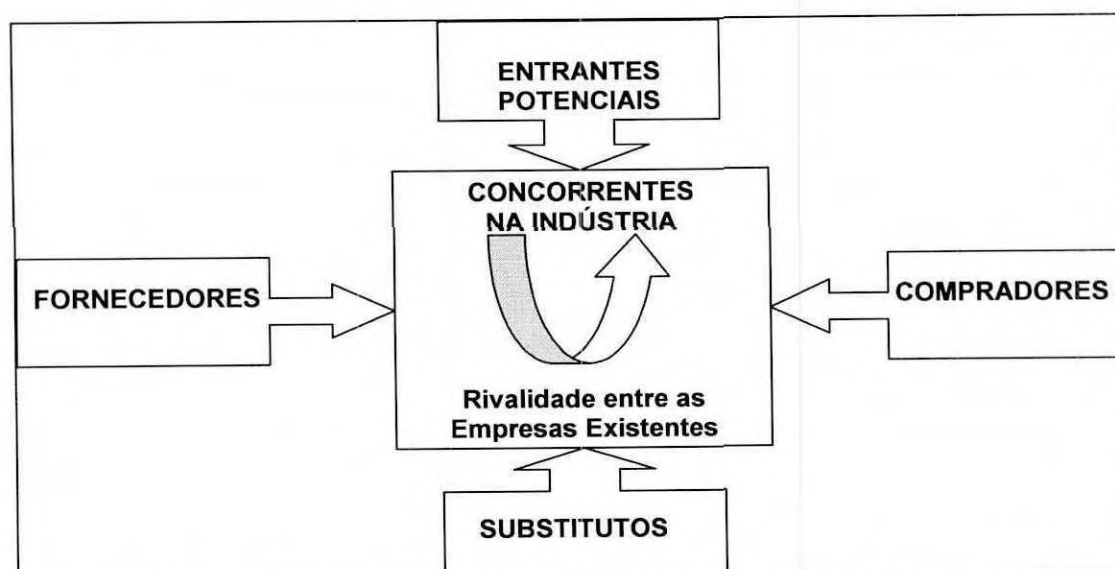


Figura 05: Cinco forças competitivas do Modelo de Porter
Fonte: Porter (1989, p.4)

A análise detalhada das cinco forças já fora estudada nos capítulos anteriores, de forma que, neste momento estudaremos as estratégias genéricas citadas por Porter para conseguir uma vantagem competitiva sustentável frente às forças que determinam a concorrência na indústria.

Para Porter (1989) na escolha da estratégia competitiva precisa-se considerar dois aspectos centrais: primeiro é a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e a segunda é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. Ou seja, é preciso que haja uma conjugação destes fatores para que o êxito seja alcançado.

A intensidade e o vigor coletivo destas cinco forças competitivas é que vai determinar a rentabilidade da indústria. Para Porter (1989, p. 4) “a rentabilidade da

indústria não é uma função da aparência do produto ou de se ele engloba alta ou baixa tecnologia, mas da estrutura industrial". A estrutura da indústria, através das cinco forças, determina a rentabilidade da indústria porque, segundo Porter (1989, p. 4) "influencia os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria". Para que uma empresa alcance rentabilidade é preciso que, primeiramente, o produto satisfaça a necessidades do comprador e, segundo, este esteja disposto a pagar um preço por um produto acima do seu custo de produção, e assim, a empresa consiga captar o valor gerado pelos seus produtos. No entanto, o inter-relacionamento das cinco forças influencia o conjunto de atividades e processos determinando qual o agente que agregará mais valor dentro do setor industrial. Da mesma forma, a estrutura da indústria tende a ajustar a oferta e demanda para manter o equilíbrio. Para Porter (1989, p. 9), "a estrutura industrial é básica tanto para a velocidade do ajuste da oferta à demanda como para a relação entre utilização da capacidade e rentabilidade".

O posicionamento, para Porter (1989, p. 9) "determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria". O posicionamento correto dentro da estrutura industrial poderá gerar altas taxas de retorno mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja modesta. Assim, "o desempenho acima da média ao longo prazo é a vantagem competitiva sustentável". (PORTER, 1989, p. 9).

Dentro da análise ambiental necessária para determinação da estratégia, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, Porter (1989) afirma a existência de dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação originam-se da estrutura industrial, ou seja, "elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais". (PORTER, 1989, p. 10).

Para Porter (1989) estes dois tipos de vantagem competitiva que combinados com o escopo de atividades definido pela empresa levam a três estratégias genéricas para se alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque, conforme apresentação no quadro 06.

VANTAGEM COMPETITIVA			
ESCOPO COMPETITIVO		Custo mais baixo	Diferenciação
	Alvo Amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3. Enfoque no custo	3. Enfoque na diferenciação

Quadro 06. Três Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (1989, p.10)

Enquanto as estratégias de liderança em custo e de diferenciação buscam vantagem competitiva em um mercado mais amplo, a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação num segmento estreito.

Porter (1989) coloca que a vantagem competitiva está na essência de qualquer estratégia, no entanto, para que esta vantagem seja competitiva e sustentável é preciso que se faça uma única escolha, ou seja, se a empresa quiser ser líder em custo e diferenciação ela não vai alcançar sucesso nenhum e está mais propensa ao fracasso. É necessário decidir qual estratégia e escopo que se vai trabalhar, pois só assim, haverá um ordenamento na busca do objetivo traçado.

2.4.4.1 Liderança de custo

Nesta estratégia de segmento amplo, a empresa deseja tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. Para Porter (1989, p. 11) “um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo”, de forma que, a economia de escala, tecnologia patenteada, controles rígidos, monitoração cuidadosa dos custos, gerenciamento da qualidade total, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores são fontes de custo importantes que o produtor de baixo custo deve buscar. Para Porter (1989, p. 89) “a vantagem de custo leva a um desempenho superior, caso a empresa ofereça um nível aceitável de valor ao comprador”, desde que sua vantagem de custo não seja anulada pela concorrência.

Para Porter (1989, p. 11) “um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação”, pois se o seu produto não for aceitável pelos compradores ele terá que reduzir muito seus preços para manter-se no mercado, e assim, anular os benefícios de sua posição de custo favorável. Desta forma, Porter (1989, p. 11) coloca que “um líder no custo deve obter paridades ou proximidade com base na diferenciação relativa de seus concorrentes para ser um competidor acima da média”, pois assim traduz sua vantagem em lucros mais altos que a concorrência.

Porter (1989) coloca a necessidade da empresa ser a líder em custo, e não uma dentre várias outras empresas, pois caso contrário, a rivalidade entre elas será tão forte que poderá ser uma estratégia desastrosa ao longo prazo, por isso, a necessidade sempre de controle e inovação.

Porter (1989) afirma que a estratégia de liderança em custo na maioria das empresas não é sustentável, porque as empresas não avaliam ou deixam de identificar e controlar custos importantes dentro da cadeia de valores. Em muitas empresas o conceito “custo” é aplicado apenas em atividades de fabricação, ignorando assim custos de Marketing, de vendas, custos dos insumos adquiridos, de logística interna, dos tradeoffs, custos pela falta de coordenação e otimização conjuntas das atividades ao longo das linhas organizacionais (elos), custos pela falta de inter-relação e transferência de Know-how entre as unidades, custos de localização e o layout da unidade de produção que não são mensurados e controlados, o que faz das empresas perderem oportunidades para melhorarem seus custos e sua posição dentro da indústria.

A vantagem de custo só é alcançada se a empresa obter um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência. Portanto, a primeira etapa na análise dos custos é definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais e ativos a atividade de valor. A eficiência na utilização dos ativos dentro da cadeia de valor é frequentemente importante para o custo da atividade.

Para Porter apud Mintzberg et al. (2000, p. 85) “a cadeia de valor provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si”. A desagregação das atividades permite melhor observar e quantificar os custos inerentes a aquelas atividades, podendo assim a empresa avaliar e reordenar o processo para ganhar em eficiência e eficácia.

Porter (1989) identifica dez condutores principais dos custos que, segundo ele, determinam o comportamento do custo de atividades de valor: economia de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais:

a) Economias ou deseconomias de escala: A economia de escala surge da habilidade para executar atividades de formas diferentes e mais eficientes em um volume maior, ou da habilidade para amortizar o custo de intangíveis como publicidades e P&D sobre um maior volume de vendas, ou seja, é preciso ganhar em eficiência. A complexidade, a variedade de artigos produzidos e uma tecnologia não operada de forma correta podem resultar em deseconomias de escala, e com isso aumentar os custos.

b) Aprendizagem e vazamentos: O custo de uma atividade de valor pode cair com o passar do tempo devida à aprendizagem que aumenta sua eficiência. Porter (1989) coloca fatores como de aprendizagem a mudança no layout, melhor programação, aprimoramento da mão-de-obra, melhor rendimento, procedimentos para aumentar a utilização dos ativos e melhores adaptações da matéria-prima ao processo.

O fator tempo é condicionante para que pequenos ajustes sejam feitos para melhorar o desempenho organizacional, bem como, a aprendizagem pode ser alcançada através do vazamento de informações e conhecimentos conseguidos por fornecedores, consultores e ex-empregados.

c) Padrão de utilização da capacidade: A escolha de políticas de marketing e seleção de produtos, bem como, do comportamento da concorrência podem afetar a utilização da capacidade produtiva de uma empresa, afetando assim seus custos finais, haja vista que os custos fixos criam uma penalidade pela subutilização da capacidade.

d) Elos: Segundo Porter (1989, p. 69) "o custo de uma atividade é freqüentemente afetado pelo modo como outras atividades são executadas", de modo que, os elos dentro da cadeia de valores são afetados pela

organização e coordenação das atividades diretas e indiretas. Os elos verticais, nem sempre observados e conscientes refletem interdependências entre as atividades de uma empresa e a cadeias de valores de fornecedores e canais. Os elos com fornecedores são afetados pelo projeto do produto, do serviço, procedimentos de qualidade, embalagem e entrega dos produtos pelos fornecedores.

e) Inter-relações: A inter-relação envolve o compartilhamento de informações, de Know-how, tendo em vista o aumento do desempenho e a diminuição dos custos unitários em unidades empresariais diferentes dentro da mesma empresa.

f) Integração: A decisão de integrar ou não é uma atividade que requer uma análise bastante detalhada, pois pode haver redução ou aumento de custos, bem como, tornar a empresa sem foco. Serviços complementares precisam ser avaliados dentro da sua importância na cadeia de valores, de modo a verificar sua influência na determinação do custo das unidades.

g) Oportunidade: Ser o primeiro a adotar uma ação particular, uma tecnologia, um procedimento ou desenvolvimento de um produto, ou ainda, a exploração de uma área comercial lhe garante vantagens de custos por um determinado período. No entanto, a oportunidade pode resultar em vantagem de custo sustentável por curto prazo.

h) Políticas arbitrárias independentes e outros condutores: O custo de uma atividade de valor sempre é afetado pelas escolhas de políticas feitas pela empresa. No entanto, muitas empresas não reconhecem até que ponto as escolhas de políticas explícitas e implícitas determinam não só o custo, mas também a estratégia das empresas.

Segundo Porter (1989) as seguintes políticas costumam ter maior impacto sobre o custo:

- características, desempenho e configuração do produto;
- mix e variedade de produtos oferecidos;
- nível do serviço oferecido;

- tempo de entrega;
- gastos em marketing e desenvolvimento de tecnologias;
- políticas de recursos humanos;
- procedimentos de produção e administração.

Para Porter (1989, p. 74) “as políticas desempenham um papel de particular importância nas estratégias de diferenciação”. Ser uma empresa única e exclusiva de uma ou mais atividades de valor requer políticas que atendam a este objetivo, mesmo elevando o custo no processo.

i) Localização: A localização pode afetar os custos de diferentes formas, quer pelo acesso a matéria-prima, aos canais de distribuição, aos fornecedores, a mão-de-obra mais barata ou até aos benefícios oferecidos pelo governo para a instalação da empresa em determinada região.

j) Fatores institucionais: Normalmente estes fatores estão atrelados à política econômica e fiscal do governo e/ou associações e sindicatos. O preço, por exemplo, da energia elétrica, das alíquotas de impostos são importantes para compor o custo final do produto e/ou serviços oferecidos pelas empresas.

Para Porter (1989) controlar condutores dos custos e reconfigurar a cadeia de valores são as duas maneiras para a empresa obter uma vantagem de custo. A vantagem de custo sustentável provém de muitas atividades, de forma que, examinar e controlar cada atividade da empresa em busca de oportunidades para reduzir o custo é chave para a liderança em custo.

Para que a estratégia de custo seja sustentada é preciso explorar todas as oportunidades, todas as atividades onde se possa melhorar a eficiência, e acima de tudo, criar uma cadeia de valor coordenada e orientada para atender a estratégia determinada e satisfazer o cliente dentro das suas necessidades.

2.4.4.2 Diferenciação

Nesta estratégia a empresa procura ser a única em sua indústria, selecionando um ou mais atributos para atender e satisfazer a necessidades dos compradores. A singularidade, segundo Porter (1989) nesta posição é recompensada por um preço-prêmio. Para Porter (1989, p. 121) “a singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador”. Desta forma, uma empresa cria valor para um comprador através de dois mecanismos: reduzindo o custo do comprador ou elevando o desempenho do comprador.

A diferenciação poder ser alcançada pelas características do próprio produto, pelo sistema de entrega, pelo marketing e outros tantos fatores. Da mesma forma Mintzberg et al. (2000, p. 83) coloca que “esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente”.

Para que a empresa alcance e sustente a estratégia de diferenciação, seu preço-prêmio deve ser superior aos custos extras por ser única, de forma que, o diferenciador deve sempre procurar novas formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior aos custos e que os compradores estarão sujeitos a pagar. Segundo Mintzberg et al. (2000) oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas, são fatores que podem justificar preços mais altos. No entanto, o diferenciador não pode ignorar sua posição custo. A paridade de custos visa reduzir os custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

Ao contrário da estratégia de liderança no custo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso na indústria, no entanto, as empresas precisam ser diferentes, únicas, singulares na aquilo que fazem.

De acordo com Porter (1989, p. 115) “as estratégias de diferenciação procuram criar valor para o comprador por toda a cadeia de valores”. Assim, a singularidade de uma empresa é determinada por uma série de condutores, sendo os principais: escolha de políticas que promovam a singularidade, os elos dentro da cadeia de valores (coordenação das atividades ligadas dentro da empresa), elos com fornecedores (esforços conjuntos, integração e coordenação em toda a cadeia produtiva), elos com canais (coordenação com vista a otimizar o desempenho), a localização, as inter-relações, a integração, a aprendizagem, a escala e fatores institucionais.

Uma empresa pode reduzir o custo de seu comprador se conseguir:

- a) Reduzir o custo de entrega, instalação e financiamento;
- b) Reduzir o índice necessário de consumo do produto;
- c) Reduzir o custo direto de utilização do produto, como mão-de-obra, combustível, manutenção e espaço necessário;
- d) Reduzir o custo indireto de utilização do produto, ou o impacto do produto sobre outras atividades de valor.
- e) Reduzir o custo do comprador em outras atividades de valor sem ligação como o produto físico;
- f) Reduzir o risco de falha do produto e, assim, o custo esperado de falha do comprador.

Para elevar o desempenho do comprador, antes é preciso conhecer e compreender suas necessidades. Para Porter (1989) uma empresa também pode elevar o desempenho de compradores se ela for capaz de ajudá-los a atingir suas metas não-econômicas como status, imagem ou prestígio, ou seja, é preciso satisfazer as necessidades dos compradores de todas as formas.

De acordo com Porter (1989, p.138) "o nível geral de diferenciação de uma empresa é o valor cumulativo criado por ela para os compradores ao satisfazer todos os critérios de compra". Desta forma, em ambientes que continuamente mudam, para que a estratégia de diferenciação permaneça sustentável, é preciso que a empresa encontre fontes duradouras de singularidade protegidas por barreiras contra imitação. Frente a esta necessidade, Porter (1989) coloca duas maneiras básicas para uma empresa intensificar sua diferenciação: intensificando as fontes de singularidade e tornando o custo da diferenciação uma vantagem.

A sustentabilidade da diferenciação, segundo Porter (1989, p.146) "depende de duas coisas, seu valor percebido permanente para os compradores e a falta de imitação por parte dos concorrentes". Desta forma, é preciso que a empresa avalie constantemente se as necessidades e percepções dos compradores não mudaram e como estão agindo os concorrentes.

Para Porter (1989) a diferenciação será mais sustentável sob as seguintes condições:

- a) As fontes de singularidade da empresa envolvem barreiras;
- b) A empresa conta com uma vantagem de custo na diferenciação;
- c) As fontes de diferenciação são múltiplas;

d) Uma empresa cria custos de mudança ao mesmo tempo em que se diferencia.

Porter (1989) identifica as seguintes armadilhas que afligem empresas que buscam estratégias de diferenciação:

- a) **Singularidade que não é valiosa:** A singularidade não resulta em diferenciação ao menos que reduza o custo do comprador ou eleve o seu desempenho
- b) **Diferenciação excessiva:** se os níveis de qualidade do produto ou de serviços são mais altos do que a necessidade do comprador, a empresa pode ficar vulnerável a concorrentes com o nível correto de qualidade e um preço mais baixo.
- c) **Um preço-prêmio alto demais:** a posição de custo relativo geral deve ser sempre avaliada.
- d) **Ignorando a necessidade de sinalizar valor:** os sinais de valor existem porque os compradores não estão dispostos ou não são capazes de discernir internamente diferenças entre os fornecedores, se não o fizer, estará sujeito ao ataque de concorrentes com valor inferior.
- e) **Desconhecimento do custo da diferenciação:** os custos com diferenciação não devem ser superiores ao preço-prêmio.
- f) **Enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira:** é preciso entender que a diferenciação não se encontra apenas no produto físico, mas também outras partes da cadeia de valores.
- g) **Não reconhecimento dos segmentos de compradores:** a existência de segmento de compradores não significa que uma empresa deve escolher uma estratégia de enfoque, mas sim de que ela deve basear sua diferenciação em critérios de compra de ampla valorização.

2.4.4.3 Enfoque

Esta estratégia, segundo Porter (1989) “está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria”. A empresa seleciona um segmento alvo da indústria e adapta sua estratégia, que pode ser de líder em custo ou diferenciação, para atender a este mercado exclusivamente.

A estratégia de enfoque somente terá êxito se o segmento-alvo apresentar algumas singularidades que não são atendidas pelas empresas com estratégia global. O desempenho superior ou inferior auferidos pelos concorrentes com alvo amplos permite as empresas com estratégia de enfoque oportunidades para explorarem estas diferenças.

A maioria das indústrias tem vários segmentos, de forma que, a atratividade estrutural do segmento é uma condição necessária para que a estratégia de enfoque em liderança de custo ou diferenciação alcance o sucesso.

Para Porter (1989) o aprimoramento mais intenso da posição de custos através do enfoque decorre principalmente do emprego de uma cadeia de valores diferente e adaptada para atender ao segmento-alvo.

A segmentação na indústria ocorre porque segundo Porter (1989) os produtos, os compradores ou ambos dentro de uma indústria divergem de formas que afetam suas atratividade intrínseca ou o modo como uma empresa obtém vantagem competitiva ao atendê-los. Desta forma, Porter (1989) cita que as diferenças em produtos ou compradores criam segmentos industriais se alterarem um ou mais das cinco forças competitivas, da mesma forma, diferenças nos produtos e nos compradores também criam segmentos caso afetem as exigências para a vantagem competitiva.

Porter (1989) coloca que a variedade de produtos, os tipos de compradores, o canal de distribuição e a localização geográfica dos compradores podem determinar segmentos relevantes dentro da indústria.

A definição de qual segmento explorar passa antes pela análise do tamanho e índice de crescimento esperado deste segmento. No entanto, a sustentabilidade da estratégia de enfoque é determinada pelos seguintes fatores: sustentabilidade em relação a concorrentes com alvos amplos, sustentabilidade contra imitadores e contra a substituição do segmento.

2.4.5 Críticas à escola de posicionamento

De acordo com Porter (1989, p. 20) “cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que comumente se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura organizacionais”. Assim, liderança em custo significa ter sistemas de controle rígidos, minimização de despesas indiretas, busca

de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem, ou seja, dependendo da estratégia adotada a empresa internamente deve conduzir todas as suas forças e ações em função deste objetivo traçado. A vantagem competitiva só é alcançada se houver uma comunhão e motivação de toda a equipe na empresa em torno do mesmo fim, da mesma forma, é preciso criar um ambiente e uma cultura propícia de acordo com a estratégia definida. A diferenciação, por exemplo, segundo Porter (1989, p. 21), "pode ser facilitada por uma cultura que estimulasse a inovação, a individualidade e o ato de assumir riscos". Para Porter (1989, p. 21) "a cultura pode reforçar vigorosamente a vantagem competitiva que uma estratégia genéricas busca alcançar".

Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior frente às forças competitivas do ambiente, Porter (1989) coloca a necessidade da estratégia genérica ser a peça central do processo do planejamento estratégico, pois esta fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional. É preciso que as ações estejam articuladas com a estratégia genérica, visto que, não basta ser líder, é preciso que esta liderança seja em custo ou diferenciação, independente do escopo, represente vantagem competitiva e com isso lucros maiores.

Mintzberg et al. (2000) critica a escola do posicionamento por seu foco estreito e orientado para o econômico e quantificável em detrimento ao aspecto social e político, assim como, sua deficiência na aplicabilidade dos conceitos em indústrias pequenas e instáveis. A preocupação excessiva com cálculos segundo Mintzberg et al. (2000, p. 92) "podem impedir não só o aprendizado e a criatividade, mas também o empenho pessoal". As pessoas precisam estar motivadas e empenhadas para que uma estratégia de sucesso torna-se real. Mintzberg et al (2000) criticam também o fato da escola do posicionamento focalizar sua análise em indústrias já estabelecidas, enquanto outras empresas alcançam grande sucesso criando seus próprios nichos.

Na verdade, segundo Mintzberg et al. (2000) com sua ênfase em análise e em cálculos, a escola de posicionamento reduziu seu papel da formulação de estratégia para a condução de análises estratégicas em apoio a esse processo. Assim, o papel desta escola é apoiar e criar subsídios para ampliar a análise para a formulação da estratégia.

2.5 ESCOLA EMPREENDEDORA

Para a escola empreendedora o processo de formação de estratégia é um processo visionário, pois está centrado no líder único, que usando de atributos como intuição, julgamento e experiência promovem a estratégia orientada pelo senso de direção, ou seja, visão. Essa visão é tida mais como uma imagem daquilo que precisa ser feito do que um plano propriamente dito. Isso a torna mais flexível e adaptável às experiências e necessidades do líder. Desta forma, a estratégia empreendedora é ao mesmo tempo deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergentes em seus detalhes para estes possam adaptados durante o curso.

Para Schumpeter apud Mintzberg et al. (2000) o empreendedor é a pessoa com a idéia do negócio, ou seja, a pessoa que desempenha a função sempre de inovar. Já para Peter Drucker apud Mintzberg et al. (2000), o espírito empreendedor é o ato de aceitação de risco econômico, de forma que, a empresa é uma instituição empreendedora. Assim, o empreendedor pode ser entendido como o fundador de uma organização, o gerente de uma empresa ou o líder inovativo de uma organização de propriedade de outros.

Os defensores desta escola, segundo Mintzberg et al. (2000, p. 102) “viam à liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como a chave para o sucesso organizacional”. Neste sentido, embora o “espírito empreendedor” fosse associado aos criadores de seus próprios negócios, a palavra foi sendo usada para descrever as várias formas de liderança personalizadas e pró-ativas dentro das organizações.

Dentro dos estudos e escritos sobre a escola empreendedora a grande maioria tem sido popular. De cunho mais científico os autores focalizam mais a personalidade empreendedora, ou seja, o objetivo é estudar os traços dos empreendedores bem-sucedidos. Dentro desta análise, as características atribuídas à personalidade empreendedora estão fortes necessidades de controle, de independência e de realização.

Outro fator importante deste estudo é a análise comparativa entre a personalidade empreendedora e a personalidade administrativa, de forma que, para Stevenson e Gumpert apud Mintzberg et al. (2000) quando da orientação estratégica o empreendedor está constantemente sintonizado com as mudanças ambientais na

busca de oportunidades favoráveis, enquanto o administrador quer preservar os recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las.

Para Mintzberg et al. (2000) as principais características da personalidade empreendedora são:

- a) A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades. Para o empreendedor o importante é a oportunidade, enquanto os problemas são secundários e cabe aos administradores resolverem.
- b) Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. O empreendedor não tem nenhum plano formalizado, a idéia e a condução do negócio estão centradas na sua cabeça. Em função disto, cabe a ele a orientação das tarefas e atividades que seus colaboradores devem exercer para que a organização alcance os objetivos por ele determinado. O empreendedor como visionário do negócio, frente a tantas e contínuas mudanças no ambiente, não se predispõem a desperdiçar seu tempo na elaboração de planos esquematizados, deixa isto aos administradores.
- c) A geração de estratégias na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, face à incerteza. O empreendedor procura sempre “encher” na incerteza oportunidades de negócios e ganhos, e para isto, toma decisões ousadas.
- d) O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora. A motivação do empreendedor está centrada na necessidade de realização, sendo que, a manifestação desta realização se justifica no crescimento de seu negócio. Ser grande e geral lucro é a meta da organização empreendedora.

Dentro do processo de liderança visionária abordada pela escola empreendedora, dá um destaque importante ao conceito de visão. Enquanto muitas empresas preocupam em elaborar e formalizar didaticamente correta sua visão e missão, Warren Bennis apud Mintzberg et al. (2000) coloca que a visão verdadeira não precisa ser registrada, ela está no âmago da organização. É preciso que o líder ao conceber a visão do negócio possa motivar seus funcionários que esta seja trazida à vida. O conhecimento íntimo do negócio permite ao empreendedor ter mais

informações e arquitetar sua estratégia de forma mais sólida no mercado. O conhecimento centrado no líder pode levar a empresa ao fracasso, pois quando este não tiver mais forças pra suplantar seu desenvolvimento as novas gerações não saberão como conduzir o negócio.

2.5.1 Premissas da escola empreendedora

Para Mintzberg et al. (2000) as premissas subjacentes à visão empreendedora da formação de estratégia podem ser resumidas em:

- a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, uma visão de futuro da organização;
- O processo de formação da estratégia está enraizado na experiência e intuição do líder;
- O líder promove a visão de forma decidida para manter o controle na implementação e se necessário efetuar ajustes;
- Portanto, a visão estratégia é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela quais os detalhes da visão se desdobram;
- A organização é maleável de forma a atender as diretivas do líder;
- A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças da concorrência direta.

2.5.2 Crítica a escola empreendedora

Para Mintzberg (2000) apesar das contribuições, em especial, a natureza pró-ativa, a liderança e a visão estratégica, abordadas pela escola empreendedora, esta não apresenta o modo como a estratégia (processo) é desenvolvida. Ela apresenta a formação da estratégia centrada no líder, de modo que, a organização que estiver em dificuldade deverá contratar um novo líder visionário para a solução de seus problemas. Desde modo, segundo a escola empreendedora, o sucesso empresarial está associado à personalidade empreendedora, ao mesmo tempo, assumindo que o empreendedor é um motivador. No entanto esta análise não é ponderada por bases científicas.

O fato das decisões estratégicas estarem centralizadas no executivo principal permite maior flexibilidade e adaptabilidade ao contexto ambiental, no entanto, esta centralização pode tornar o líder preso a detalhes operacionais ou centrado apenas no espaço visionário enquanto a operação não está conjugada com a estratégia. Toda a ação precisa e necessita estar orientada de acordo com a estratégia definida, assim, não se pode fazer uma esquecendo-se da outra.

Para Mintzberg et al (2000) o processo de visão direcionado e cabível apenas ao executivo principal pode muitas vezes levar a uma idéia desastrosa, uma vez que o futuro é incognoscível. É preciso que haja comunhão desta visão, onde a participação de mais pessoas dentro do processo visionário além de oferecer mais informações encoraja ações inovativas. O processo participativo no desenvolvimento da visão oferece além do envolvimento aprendizagem e interação política.

Para Collins e Porras apud Mintzberg et al (2000) o processo de construir uma visão participativa, ou seja, uma organização visionária oferece garantias de continuidade do processo mesmo que o líder venha a deixar o comando da empresa. Ter uma grande idéia ou ser um líder visionário é construir uma empresa que pode prosperar muito depois de sua ausência, ou seja, é construir a essência da empresa em si e o que ela defende, independente da presença de seu criador.

3. METODOLOGIA

A metodologia visa definir os procedimentos, métodos e técnicas adotados para conduzir a pesquisa científica. Segundo Tomanik (1994, p. 153) “é uma seqüência de procedimentos, mais ou menos padronizada, que é eficaz para a realização de determinado tipo de investigação”. Para Roesch (1999) o capítulo da metodologia descreve como o trabalho é realizado, da mesma forma Mattar (1999, p. 66) complementa o conceito afirmando que a metodologia é “o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados em cada etapa do desenvolvimento do trabalho”.

Porém, vale ressaltar que definir a metodologia de uma pesquisa significa escolher como se pretende investigar a realidade em função do problema estabelecido. Neste sentido, Roesch (1999) complementa afirmando que o método apropriado deve ser coerente como o problema formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade de dados.

Segundo Oliveira (1997) a pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais através de uma série de interrogações levantadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa, segundo Vergara (1997) pode ser delimitada quanto aos fins e aos meios de investigação. Quanto aos fins, este estudo é classificado como exploratório e descritivo. Para Vergara (1997, p.44) a “investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, uma vez que por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Uma pesquisa exploratória, segundo Mattar (2005) é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. O estudo exploratório tem como finalidade proporcionar ao pesquisador um conhecimento mais profundo sobre determinado assunto. Gil (1994) afirma que as pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de um determinado fato. A etapa de exploração, segundo Mattar (2005) é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a

compreensão do fenômeno por parte dos pesquisadores são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. De acordo com Mattar (2005) a pesquisa exploratória utiliza os seguintes métodos para coleta de dados: levantamento em fontes secundárias (bibliográfico, documental, estatísticos e outras pesquisas realizadas), levantamentos de experiência, estudos de caso selecionados e observação informal.

A leitura de várias obras e autores que tratam sobre tema gestão estratégica, bem como, da observação do modelo de gestão adotado pela empresa Sul Center proporcionaram ao acadêmico maior familiaridade com o tema e conhecimento da empresa, o que caracteriza o estudo como inicialmente exploratório.

A pesquisa descritiva é citada por Vergara (1997) como expositora de características de uma determinada população ou fenômeno. Para Oliveira (1997), o estudo descritivo permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno, de forma, a identificar as diferentes formas de fenômenos, sua ordenação e classificação.

O estudo descritivo, segundo Mattar (2005, p. 84) “tem por objetivo descrever o fenômeno que está sendo pesquisado”. Da mesma forma Mattar (2005) coloca que a pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre as variáveis. Para Roesch (1999, p. 130) “se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população (...) a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo”.

O estudo desenvolvido apresenta características descritivas desde o momento da análise estratégica (análise de ambientes interno e externo), bem como, do desenvolvimento da diretriz e instrumentos estratégicos.

Quanto aos meios de investigação, o estudo é caracterizado por estudo de caso, por pesquisa documental e bibliográfica.

Para Vergara (1997, p. 47) o “estudo de caso é o circunscrito a uma, ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”, onde de fato têm-se um estudo com profundidade e detalhamento.

Conforme Lakatos e Marconi (1990), o estudo de caso é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Roesch (1990) complementa afirmando que o estudo de caso pode ser compreendido como

uma estratégia de pesquisa, pois o mesmo estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; tem capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações; e explora fenômenos sob vários ângulos, permitindo desta forma considerar um maior número de variáveis. O estudo se caracteriza como estudo de caso pelo conhecimento profundo e detalhado a ser observado na loja Sul Center, conforme detalhado no capítulo 4.

Já a investigação documental, segundo Vergara (1997) é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários, cartas pessoais e outros. A análise documental foi realizada através da averiguação dos memorandos entre a matriz e a unidade da pesquisa, da comunicação informal realizada com os funcionários e empreendedores, do vídeo publicitário desenvolvido para promover e divulgar a loja, na análise de outros projetos desenvolvido dentro do mesmo tema e da consulta e observação a empresa concorrentes e a órgãos de pesquisa como Fecomércio e IBGE.

Já a pesquisa bibliográfica é apresentada por Lakatos e Marconi (1990) como sendo de fontes secundárias, e abrangendo toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. O estudo de vários autores e obras que tratam sobre o tema em estudo, bem como, de trabalhos acadêmicos já desenvolvidos sobre o tema foram fontes bibliográficas consultadas.

3.2 COLETA DE DADOS

A análise de dados secundários e primários foi realizada por meio de consulta a dados escritos, análise documental, por entrevistas pessoais não-estruturadas, e através da observação direta.

Os dados secundários, segundo Mattar (2005), são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenado e às vezes até analisados com outros propósitos de pesquisa. As fontes de dados secundários, segundo Mattar (2005), são: dados secundários internos (dados obtidos junto à empresa que se está pesquisando); publicações (revistas, jornais, artigos e sites que tratam sobre o tema da pesquisa); governos (informações de contexto sobre a população da pesquisa); instituições não

governamentais (universidades, sindicatos, associações, etc); serviços padronizados de informações de marketing (dados sobre o consumidor, varejo, atacado, indústria e meios de comunicação que são coletados por empresas para venderem estas informações aos interessados). Para a realização deste trabalho foram utilizados relatórios gerenciais, pesquisas internas já realizadas, documentos e projetos, livros e revistas sobre o tema, bem como, material disponível em meio eletrônico e dados coletados junto às instituições de pesquisa e órgãos governamentais.

Os dados primários, de acordo com Mattar (2005), são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

O método utilizado para levantar informações primárias foi à aplicação do questionário semi-estruturado não disfarçado, a entrevista pessoal e a observação direta. O questionário semi-estruturado com questões abertas para identificação do diagnóstico da empresa (apêndice A) foi aplicado junto a Direção Geral (João e Ana) e ao Gerente Geral (Fábio). A aplicação do questionário aos funcionários (apêndice B) permitiu identificar a opinião dos funcionários sobre suas atividades e a organização como um todo. Este questionário foi aplicado dia 09/12/2006 (sábado) uma hora antes da abertura da loja com toda a equipe de funcionários presentes que no dia totalizavam 90 (noventa) colaboradores, distribuídos entre atendentes, chefes de setores, auxiliares de estoque, administrativos, caixas, seguranças e gerente. A entrevista pessoal segundo Lakatos e Marconi (1990) se caracteriza pela interação social sob a forma de diálogo entre duas pessoas. Esta técnica também foi muito utilizada principalmente com os funcionários e parceiros da empresa. Por sua vez, o método da observação direta, segundo Chizzoti (2001) é obtido por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado. Esta técnica serviu para recolher ações e comportamentos visto dentro da organização que nem sempre são comentados pela falta de segurança e confiança.

O estudo tem um caráter qualitativo predominante já que o método qualitativo “não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, nem pretende numerar ou medir unidades em categorias homogêneas” (RICHARDSON, 1999, p. 79). Segundo Mattar (2005) a pesquisa qualitativa está preocupada apenas em identificar a presença ou ausência de algo. A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador maior interação com o fenômeno em estudo,

assim, segundo Chizzotti (1998) os dados são coletados através de interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes e analisados a partir do significado que dão aos seus atos e reações. Oliveira (1997) complementa afirmando que a abordagem qualitativa leva à formação de uma série de opiniões sobre o assunto da pesquisa, ou seja, possibilitou descrever de maneira minuciosa e detalhada como o gestor da empresa expressa sobre o assunto abordado. Não houve o uso de instrumentos estatísticos na análise dos ambientes e formulação do planejamento estratégico, a maior interação com o ambiente de estudo permitiu descrever um modelo de gestão mais adequado à realidade da organização.

3.3 LIMITAÇÕES

Destaca-se, como principal limitação do presente trabalho, a variável tempo, pois a loja objeto de estudo iniciou suas atividades em novembro de 2006, o que impossibilitou uma análise mais detalhada. Por questão de segurança a empresa não forneceu as informações financeiras registradas nos meses de novembro e dezembro.

Outra limitação encontrada foi à dificuldade para acessar as informações junto a Administração da Rede Sul Center que fica em Curitiba, já que é a matriz quem estabelece as diretrizes de todas as unidades, apesar desde trabalho ter como foco o estudo da Loja Sul Center da Rua Deodoro 302 – Centro – Florianópolis/SC.

O modelo apresentado deste estudo não tem como foco uma abordagem ampla do gerenciamento das atividades da empresa, sendo apresentadas apenas algumas recomendações para que esta redirecione sua gestão em busca de maior competitividade.

4. ESTUDO DE CASO: SUL CENTER

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Sul Center, segundo seus diretores, é uma loja popular, pelos preços baixos que pratica e, moderna pelo projeto arquitetônico de suas lojas, que atende aos públicos feminino, masculino e infantil, onde seu maior objetivo é vender barato e com qualidade dentro de um ambiente moderno que valoriza o cliente.

A primeira loja da rede Sul Center em Curitiba era toda de bancas, com 90% dos seus produtos massificados. Essa estratégia deu certo por algum tempo, no entanto, com o passar dos anos a empresa identificou que o produto muito massificado fora perdendo espaço no mercado e deixando de atrair clientes. Era necessário mudar. Novos produtos e uma nova forma de organização e exposição eram necessários para que a empresa continuasse no rumo do sucesso. Hoje, o desenvolvimento do projeto, o layout e a organização da loja são fundamentais para torná-la bonita, agradável e organizada. Estes fatores aliados à variedade, a qualidade do produto e ao preço competitivo são elementos, segundo a direção da empresa, fundamentais para atrair tanto os clientes das classes C e D como da classe B.

A mudança no projeto da loja e a organização veio acompanhada com a implementação do conceito de auto-atendimento. Deixar o cliente livre e a vontade para escolher seus produtos requer um trabalho de organização e reposição muito eficiente. A montagem da loja precisa atingir dois principais objetivos: promover os produtos aos olhos dos clientes com cores, tamanhos, tipos e preços diferentes e visíveis, além de liberar espaço para circulação dos clientes e reposição das mercadorias.

Os fundadores e empreendedores João Luis e Ana Lucia, naturais de São Paulo, iniciaram a atividades de empresários na capital Paulista. No entanto, não alcançaram o sucesso pela alta concorrência nesta praça. Depois de uma sociedade desfeita, foram para Curitiba. Na capital paranaense identificaram uma grande oportunidade no comércio de rua, e ali decidiram instalar a pequena loja de confecção popular.

João e Ana venderam todos os seus bens, que se restringia a um apartamento, fizeram um empréstimo e abriram o negócio em maio de 1993 que na

época era uma loja de aproximadamente 100 m². Os esforços dispendidos e as capacidades visionárias de seus empreendedores foram logo apresentando resultados satisfatórios. Hoje, a Sul Center deixou de ser uma pequena loja para tornar-se uma rede formada por: 3 lojas na Região Metropolitana de Curitiba, 1 loja em Londrina, 2 lojas em Florianópolis e 1 loja em Pelotas e ainda 3 novas lojas em desenvolvimento que devem abrir nos próximos meses: 1 em Curitiba, 1 em Ponta Grossa e uma Mega e a maior de todas em Porto Alegre com mais de 2.000 m² de área de atendimento.

O estudo de caso deste trabalho será desenvolvido na loja Sul Center da Rua Deodoro 302 que abriu em novembro de 2006

4.2 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração do planejamento estratégico da empresa está centrada na fundamentação teórica desenvolvida no capítulo 2. Para melhor compreensão de análise a estruturação do presente trabalho está direcionada segundo a figura 06 representada pelo fluxograma.

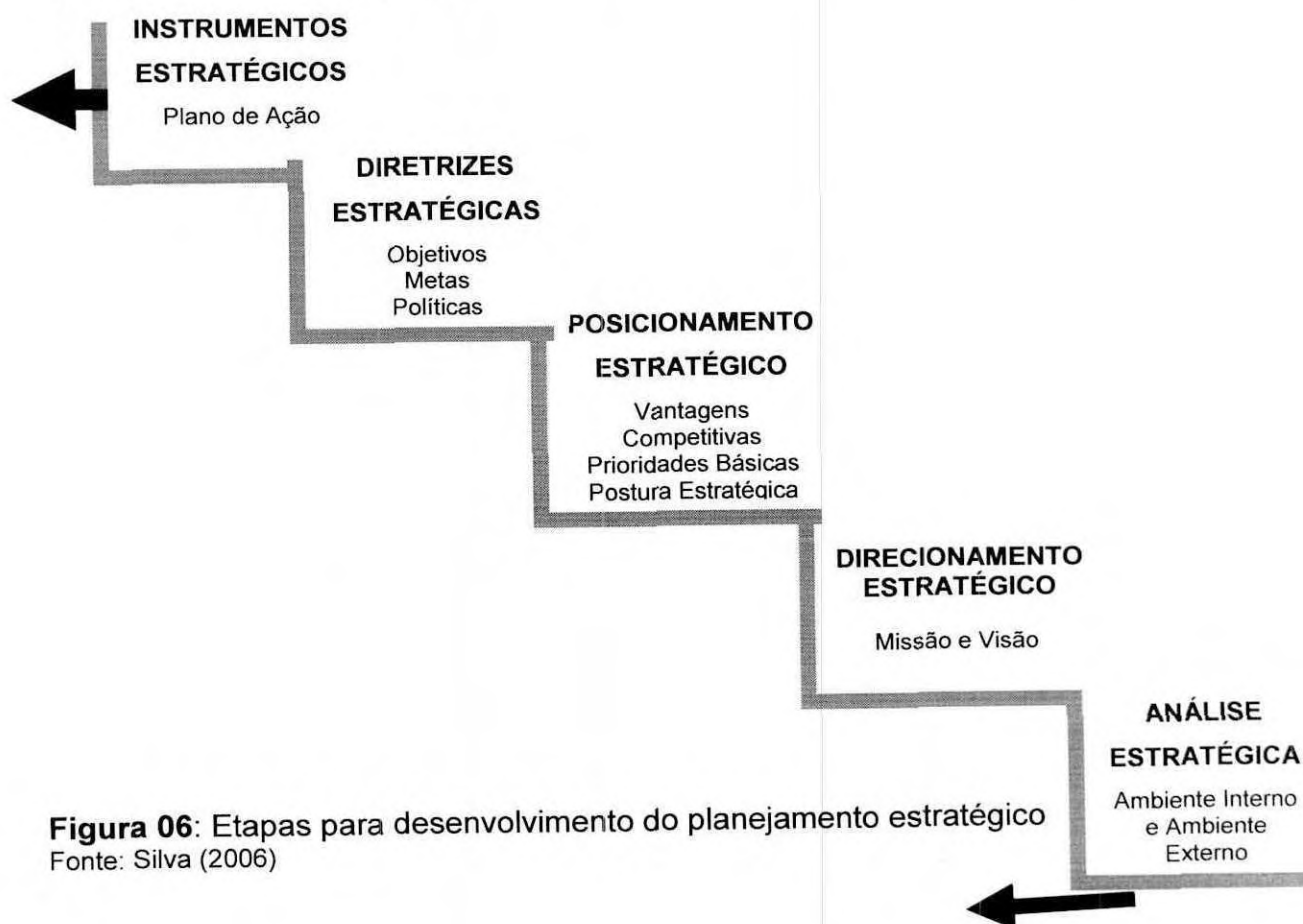


Figura 06: Etapas para desenvolvimento do planejamento estratégico
Fonte: Silva (2006)

4.2.1 Análise estratégica

Nesta primeira etapa do desenvolvimento do planejamento estratégico serão analisados os ambientes internos e externos a organização.

4.2.1.1 Ambiente interno

O estudo do ambiente interno permite evidenciar os pontos fortes e fracos da organização dentro das áreas funcionais de atividade da empresa. Para levantamento das informações foi aplicado um questionário junto à direção (apêndice A) e outro aos funcionários (apêndice B), de forma, a identificar diferentes visões do ambiente organizacional. A constatação pela observação direta também foi importante, uma vez que, o acadêmico participou diretamente do processo de abertura da loja, e teve liberdade para circular dentro da loja e dialogar com funcionários e clientes.

A aplicação da análise das áreas funcionais está constituída pela área de recursos humanos, área financeira, área de compras, área organizacional e área de marketing:

Na análise da **área de recursos humanos** foi constatado que a empresa não tem definido um plano de cargos e salários, nem mesmo diretrizes para contratação e seleção de novos funcionários. Assim, a gerência de cada unidade é quem determina o perfil da vaga e executa as entrevistas e seleções de novos funcionários. A consequência disto é que muitos dos funcionários novos contratados são amigos ou parentes de outros que já estão na empresa, o que faz com que se “criem panelinhas” dentro da organização, o que atrapalha o clima organizacional conforme observações realizadas no questionário aplicado aos funcionários.

Segundo a gerência da loja, novos funcionários devem preencher as seguintes características:

- a) Atendentes e estoquistas:** mulheres com faixa etária entre 18 e 25 anos, de preferência que morem com os pais ou que o salário seja apenas um complemento do orçamento familiar;
- b) Caixas:** por ser um cargo de maior responsabilidade a empresa, inicialmente, tenta aproveitar e remanejar funcionários que já trabalham na organização. Caso não encontre, a empresa procura selecionar pessoas que

já tiveram experiências na área. Para esta função também são contratadas apenas mulheres;

c) Fiscal de caixa e chefe de seção: são todos promovidos de outras funções;

d) Segurança: são sempre homens e de preferência que já tenham experiência na área com idade entre 25 e 50 anos.

e) Gerentes: são contratados diretamente pela diretoria e precisam já ter em comprovada experiência na função.

A empresa diz ter como política interna a valorização dos funcionários, dando a eles a oportunidade de crescimento profissional dentro da organização. Na observação feita, de fato, esta política tem apresentado grandes resultados. No entanto, a abertura de uma unidade em uma praça nova requer a contratação de novos colaboradores, pois será quase impossível o preenchimento das vagas pelos funcionários que já trabalham na organização. Outro fator colocado pelos próprios funcionários como elemento que atrapalha o desempenho e a organização da empresa é a contratação de funcionários sem experiência, ou no mínimo, sem os treinamentos necessários.

A política de valorização, segundo os funcionários, aumenta a motivação e serve como estímulo para o bom desempenho das atividades. O exemplo mais recente desta política é a gerente desta loja que até então era auxiliar administrativa na unidade da Rua Felipe Schmidt. No entanto, o método utilizado pela empresa para avaliação do desempenho dos funcionários caracteriza-se principalmente na observação da gerência, ou seja, não há definido um parâmetro coerente, o que justifica alguns descontentamentos e até ciúmes dentro da equipe. Outro fator observado é que alguns funcionários são promovidos, mesmo sem terem as competências necessárias, exemplo disto, é a falta de liderança da gerente da loja. A falta de um líder prejudica todo o desempenho e organização da equipe, pois segundo os próprios funcionários existem situações e momentos da perda de poder e hierarquia dentro da organização, ou seja, já não se sabe mais quem é a gerente, se a chefe do setor, a assistente administrativa ou o chefe de segurança.

Segundo a direção, a empresa mantém um relacionamento aberto com os funcionários, buscando avaliar suas dificuldades e necessidades para encontrar um padrão de satisfação interna que será transferido na qualidade de atendimento ao

cliente. No entanto, o resultado do questionário aplicado junto aos funcionários mostra grande descontentamento destes com algumas políticas da empresa. O vale alimentação foi o benefício mais solicitado, pois segundo os funcionários trazer almoço de casa torna-se desconfortável, cansativo e não-saudável. A empresa oferece um refeitório equipado com microondas, geladeira, mesas, cadeiras e fogão. A legislação em vigor diz que a empresa não é obrigada a fornecer vale alimentação, no entanto, poderá fazê-lo através da contratação de serviços de terceiros (cartão vale alimentação ou ticket's de alimentação ou ainda em parcerias com algum restaurante) ou optar pelo serviço próprio que exigirá da empresa manter um nutricionista no quadro de funcionários.

Na aplicação do questionário com os funcionários a constatação mais repetida foi à falta de integração da equipe, ou seja, o relacionamento entre os funcionários está prejudicado pela falta de companheirismo, respeito e sinergia, onde, os chefes de setores abusam da autoridade com as atendentes. A principal razão para este fato é a cultura interna de que "chefe manda e fiscaliza enquanto subordinado obedece e executa". Outro descontentamento apresentado foi quanto à política de compra para com os próprios funcionários, uma vez que a empresa proíbe a compra de produtos de lingerie pelas funcionárias.

Outro descontentamento apresentado foi quanto à política de horas extras, onde a empresa acumula banco de horas ao invés de pagar horas extras, o que deixa vários funcionários insatisfeitos, porque geralmente nas folgas não conseguem *passar com o restante da família que está trabalhando*.

Como a empresa não tem uma política de cargos e salários definida, nem paga remuneração variável por produtividade ou desempenho, a remuneração dos colaboradores está vinculada ao valor base do comércio onde está instalada a unidade. Quanto ao nível de gerência há uma avaliação e negociação direta entre a direção e o colaborador. Todos os funcionários têm suas carteiras de trabalho registradas pelo valor base do comércio.

Segundo a empresa a loja da Rua Deodoro iniciou suas atividades em novembro de 2006 com 100 funcionários distribuídos e com rendimento conforme tabela 01:

Tabela 01: Distribuição dos funcionários por áreas e valor do salário base

Área	Quantidade de funcionários	Salário Base
Comercial	55	R\$ 604,00
Gerente	1	R\$ 1.500,00
Gerente dos Setores	6	R\$ 1.000,00
Financeira/Administrativa	27	R\$ 725,00
Segurança	13	R\$ 604,00
Limpeza	5	R\$ 604,00

Fonte: Sul Center, (2006)

A empresa não paga taxa de comissão de vendas aos funcionários e gerentes. Além do salário base, a empresa oferece como benefícios o vale transporte (descontando o valor permitido em lei), o vale mercadoria e o vale farmácia que são descontados na folha de pagamento mensal.

Quando perguntado para os funcionários identificarem os principais pontos fortes e fracos da organização chegou-se ao resultado apresentado no quadro 07.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Organização e layout da loja	Falta de união e comunicação entre os funcionários
Contato direto com os proprietários	Falta de comprometimento com o trabalho de outros setores
Possibilidade de crescimento profissional	Serviços que ainda não foram acabados e prejudica as atividades.
A preocupação com o funcionário	Poucas máquinas de cartão de crédito
A variedade de produtos	Falta de moeda e troco
Produtos bons e baratos	Estoque bagunçado

Quadro 07: Principais pontos fortes e fracos na opinião dos funcionários.

Fonte: dados primários, 2007.

Dentre os pontos fracos citados o que merece maior atenção é o clima organizacional em função do relacionamento e comunicação entre os funcionários. Se uma equipe não estiver coesa, comprometida, participativa, e motivada a empresa não vai conseguir atingir seus objetivos. Uma loja de departamentos que trabalham com grande fluxo de clientes, um funcionário preparado e motivado é o grande diferencial na apresentação da loja. Ser mal atendido é sinal de perda de clientes e mercado.

Outro fator importante dentro da área de recursos humanos que pode afetar o desempenho da organização é o nível de rotatividade dos funcionários. Um índice elevado de rotatividade aumenta os custos de seleção e treinamento, bem como,

atrapalha o processo de sinergia e comprometimento dos funcionários para com os objetivos organizacionais. Segundo a empresa a média de rotatividade entre os meses de fevereiro a dezembro é de 6% do quadro funcional, no entanto, no mês de janeiro em função de contratações temporárias para atender a demanda das festas de final de ano o índice sobe para 20%. Segundo a empresa a principal causa de pedido de demissão é a não identificação do funcionário com o comércio, principalmente pelo horário de trabalho.

A empresa não tem definida uma política de treinamentos, nem mesmo, uma programação de cursos, palestras e seminários que possam ser desenvolvidas para aprimorar a capacidade técnica de seus funcionários. Alguns dias antes da inauguração da loja a empresa promoveu um ciclo de palestras para orientar a todos sobre as políticas e procedimentos de trabalho com o gerente geral da rede o Sr. Fábio. Neste mesmo período a consultora de moda da empresa Fukoka que desenvolveu o projeto arquitetônico procurou orientar os funcionários sobre a qualidade do atendimento, a exposição das mercadorias, montagem da vitrine e outros cuidados especiais.

Apesar de a empresa não ter um planejamento de treinamento, nem mesmo uma verba definida, segundo os funcionários, sempre que estes fizeram cursos fora da organização a direção contribui financeiramente, ou seja, a empresa apóia toda e qualquer iniciativa que venha aprimorar o conhecimento e as técnicas de trabalho.

Dentro da análise da área de recursos humanos pôde-se identificar como ponto forte à política de promoção e como pontos fracos o clima organizacional e a ausência de diretrizes específicas para gerir o capital humano.

A área financeira é considerada o pulmão de qualquer organização, se ela não tiver capacidade de suprir os desembolsos e registrar lucros a empresa tende a falência no médio ou longo prazo. Esta área da empresa merece muita atenção em função de sua importância a todas as outras áreas, por isto a necessidade de um planejamento financeiro utilizando-se de ferramentas de gestão como o fluxo de caixa e o orçamento empresarial entre outros.

A necessidade de capital e poder de barganha são fundamentais para a Sul Center, já que o volume de compras é grande para atender a demanda. Por isso, uma eficiente gestão financeira é indispensável. Segundo a direção quando da análise de lucratividade a empresa efetua uma comparação física financeiro para

identificar se a sua lucratividade está em liquidez, carteira ou fisicamente no estoque. Esta fórmula de gestão já é um avanço, no entanto, as dificuldades de controle e gestão do estoque são reconhecidas pela empresa como pontos que merecem atenção e investimentos.

Segundo a empresa a lucratividade é apurada através da seguinte regra: $\text{Venda recebida} - \text{despesas fixas} - \text{despesas comerciais} - \text{despesas divididas} = \text{lucratividade}$. É considerada a venda recebida porque a venda realizada no mês tem pagamentos a prazo que equivale a 40% da venda. Na venda recebida é considerado o recebimento da venda à prazo que vence no mês a ser analisado e venda à vista. As despesas divididas são despesas do escritório central de Curitiba que trabalha para todas as lojas, tais como: departamento de compras, departamento de RH, departamento financeiro, departamento de CPD (centro de processamento de dados) e departamento de distribuição das mercadorias. É importante para empresa identificar o volume vendido mês a mês para relacionar o crescimento das vendas. Outra observação é que esta regra não traz o custo das mercadorias. Para a empresa saber se teve lucro em determinado período é preciso que as vendas sejam superiores a todas as despesas e aos custos de produção.

Segundo a empresa, do volume de vendas realizadas, o percentual recebido à vista é de 20%, cartão de crédito 40%, a prazo 20% e no cartão sul center 20%. O Cartão Sul Center é uma novidade nesta nova loja. É a primeira experiência da empresa com esta ferramenta. A análise do benchmarking de outras organizações verificou uma tendência contínua de trabalho com esta ferramenta para buscar um melhor relacionamento e identificação das necessidades dos clientes. No entanto, se mostraria mais positivo para a empresa se o cartão de fidelidade viesse acompanhado de cartão de crédito usando a bandeira "Visa" ou "Mastercard", já que esta postura vem sendo adotando pela maioria das empresas que tinham unicamente cartão de relacionamento. A falta de máquinas de cartão de crédito, apenas duas, foi uma das razões, registradas pelos funcionários, que dificulta o desempenho, pois é grande a procura por esta forma de pagamento e as poucas máquinas não são suficientes o que acaba gerando filas e desagradando os clientes. Por enquanto, a empresa não tem intenção de em adquirir novas máquinas por questões fiscais. A falta de troco também foi identificada pelos funcionários como um fator que atrapalha o rendimento das atividades e também o grau de satisfação dos

clientes, pois agilidade e rapidez são fundamentais principalmente para os caixas, pois é neste setor que o cliente menos gosta de ficar na fila.

O nível de inadimplência e devolução de cheques no comércio varejistas da Grande Florianópolis segundo o Instituto Mapa Pesquisa e Informação Estratégica em novembro/2006 foi de 3%, enquanto a Sul Center o nível permaneceu em 6%. Portanto, é importante para empresa ajustar seus procedimentos de análise de cadastro dos clientes, caso contrário, o índice de lucratividade estará comprometido.

A empresa não tem um planejamento financeiro, apenas utiliza a ferramenta fluxo de caixa para controle e previsões de desembolsos. Dentro de uma simples ferramenta a empresa estabelece cotas financeiras para os compradores em função de sua disponibilidade de caixa prevista para os próximos meses. A empresa não tem definido metas de vendas e metas de redução de custos. Há registros na empresa do uso de fluxo de caixa como ferramenta de apoio às decisões financeiras, no entanto, a existência de um orçamento mensal e anual está ainda longe da realidade da organização.

O sistema financeiro não está integrado com o sistema contábil, o que dificulta a análise dos índices de liquidez e endividamento da empresa e omite sua real situação financeira da organização.

A empresa considera como ponto satisfatório de venda, o volume necessário para pagar todas as despesas comerciais, fixas e divididas e ainda com uma taxa de lucratividade final de 10%. Segundo dados da empresa suas melhores vendas são realizadas nos meses do inverno, no entanto, o mês de dezembro pelas festas de final de ano e também da maior capacidade de compra do consumidor em função do 13º salário jogado na economia eleva muito o volume das vendas.

Segundo a direção geral, por motivo de segurança e tempo, os dados financeiros não foram informados. A empresa não forneceu a estimativa de vendas para ano de 2007, nem mesmo, o faturamento de novembro e dezembro de 2006, nem a previsão das despesas fixas, comerciais, rateadas e do custo das mercadorias. É importante destacar que para desenvolvimento de um planejamento estratégico estas informações são indispensáveis, pois todo planejamento é conduzido para que a empresa seja mais competitiva. E neste caso específico em que sua estratégia competitiva é definida pelo enfoque no baixo custo saber a realidade financeira torna-se o ponto chave do processo.

Mesmo a empresa não revelando as informações financeiras, por observação e informações informais recebidas podemos destacar sua saúde financeira como um elemento diferencial positivo, seja pela sua capacidade financeira em honrar compromissos com credores, em atrair fornecedores e em investimentos feitos no ramo imobiliário.

Dentro da análise da área funcional financeira pôde-se identificar como ponto forte sua saúde financeira e como pontos fracos à falta de diretriz e planejamento.

A área de compras é muito importante para a organização, uma vez que, a empresa não fabrica nenhum de seus produtos comercializados, e assim, a influência dos fornecedores poderá ser determinante para o desempenho da empresa. Segundo a empresa, não há uma concentração de fornecedores nesta indústria, o que comprova a quantidade de quase 700 fornecedores ativos e 1750 fornecedores cadastrados.

A localização do fornecedor e o acesso aos canais de distribuição podem afetar a decisão de seleção de um fornecedor uma vez que este pode não conseguir entregar a mercadoria na data combinada, ou mesmo, elevar os custos de logística que terão que necessariamente serem repassados no preço de venda, o que inviabiliza a estratégia de baixo custo. O intervalo entre o pedido e a entrega das mercadorias varia de 15 a 30 dias quando se trata de uma entrega rápida e quando é feita uma programação à entrega é superior a 90 dias. O serviço de logística do centro de distribuição até as lojas é feito por caminhões próprios da empresa, enquanto o fornecedor precisa entregar as mercadorias conforme determinação da empresa.

Segundo a empresa, quando a compra é feita junto aos fornecedores de São Paulo, Rio de Janeiro, Nordeste, Minas Gerais e Importada (principalmente da China) a mercadoria é encaminhada ao Centro de Distribuição de Curitiba (inaugurado recentemente) que faz a conferência, etiqueta e encaminha para as devidas unidades. Mas se a mercadoria foi comprada no Sul do país ela é encaminhada diretamente às lojas. A empresa procura negociar com alguns fornecedores a atividade de etiquetamento das mercadorias.

O controle e o lançamento de entrada das mercadorias segue a seguinte ordem: o pedido de compra feito em bloco manual, depois ele é passada para o sistema onde é informado todos os dados do produto comprado: descrição,

fornecedor e forma de pagamento. O sistema gera um código para este produto que será a etiqueta a ser colocada quando o produto fisicamente chegar no estoque. Quando a mercadoria é recebida (seja no centro de distribuição ou na loja) ela é conferida e feito um "bordero" que é encaminhado para o CPD para registrar a baixa do pedido, e automaticamente o lançamento no estoque e no financeiro. Quando a mercadoria é encaminhada do centro de distribuição para as lojas é registrado um "borderô" de envio de mercadoria, após conferência é dado baixo no estoque do centro de distribuição e automaticamente entrada no estoque da loja. No entanto, um dos problemas encontrados é que quando chega uma remessa nova de mercadorias com preços de venda diferente das mercadorias anteriores que ainda estão expostas na loja ou guardadas no estoque é preciso alterar todas as etiquetas dos produtos da remessa anterior para não gerar conflito de preço de venda, e posterior reclamação por parte do cliente. O preço de venda é registrado no sistema de cada loja, não há integração direta via sistema do estoque.

Segundo a empresa os fornecedores de Santa Catarina atendem principalmente no segmento de malhas, enquanto São Paulo é o segmento de tendências e roupas da moda, Rio de Janeiro o segmento de lingerie e Minas Gerais o segmento de roupas de fio. Os produtos importados apresentam grande diversificação.

Segundo a empresa uma das dificuldades enfrentadas no relacionamento com os fornecedores é o não cumprimento dos prazos e quantidades definidas para entrega. A empresa elabora um planejamento de produtos promocionais em exposição massificada, e assim, orienta as lojas a adotarem tal procedimento quando da chegada das mercadorias. No entanto, se a mercadoria é entregue pelo fornecedor em duas remessas, a empresa precisa alterar os equipamentos para atender a menor quantidade. É importante salientar que todo o processo de fabricação é terceirizado, por isso, a necessidade de um bom relacionamento com os fornecedores.

Para atender a grande demanda a empresa precisa sempre ter um estoque com grande capacidade de itens e variedades, por isso, a empresa considera um volume de estoque adequado 2 vezes o volume de venda. No entanto, este índice aumenta muito em épocas com maior demanda.

Dentro da análise da área funcional de compras pôde-se identificar como ponto forte a grande quantidade de fornecedores e como ponto fraco o sistema inadequado de gestão e controle.

A área Organizacional permite identificar a organização e a estrutura administrativa da empresa. Segundo a direção, a primeira preocupação quando da abertura de uma nova unidade é a localização do ponto comercial. Estar bem centralizado, onde o fluxo de pessoas é alto e contínuo é importante para o sucesso de uma loja popular no comércio de rua. No entanto, a dificuldade em encontrar no centro de Florianópolis imóveis disponíveis para atender a Sul Center fez com que esta se instalasse na Rua Deodoro 302, onde o fluxo de pessoas é menor.

Segundo a direção, o próximo passo é oferecer uma identidade para as lojas, através de um projeto moderno e bonito. Para atender este objetivo a empresa vem nos últimos dois anos remodelando o layout de suas lojas, com o objetivo de criar uma identidade própria. Por isso, fechou uma parceria com a empresa Fukuoka de São Paulo para desenvolvimento dos projetos. Além da definição do projeto a Fukuoka desenvolve artigos exclusivos para a rede Sul Center, como exemplo, as arraras e o prospecto dos manequins e mesas. A identidade da loja começa na prospecção e definição do projeto. Esta loja apresenta algumas novidades dentro da rede, tais como: escada rolante para acesso ao departamento infantil, checkout no térreo e no 1º piso para dar agilidade, cyber-café anexo ao ambiente (terceirizado), ar condicionado central, sacola de compras para facilitar o carregamento das mercadorias e outras.

A organização e o layout da loja, conforme anexo A e anexo B, estão estabelecidos na seguinte ordem:

- a) Subsolo: banheiros, refeitório, administração e estoque;
- b) Térreo: Feminino (moda, jovem senhora, e senhora), masculino (esporte, casual, social), lingerie e praia (feminino e masculino), caixas, crediário e cyber-café;
- c) 1º Piso: Infantil e lingerie (meninos e meninas), caixas e provadores;

Outro fator colocado pela empresa é que o conceito de auto-atendimento requer serviços complementares eficientes para que o cliente sinta-se atraído e satisfeito. O conceito auto-atendimento requer organização e exposição dos

produtos por cor, tamanho e estilos, uma vez que, o cliente precisa encontrar facilidades na hora de escolher os produtos. Além disso, para que o cliente sinta-se atraído é necessário que a área visual seja convidativa. Nesta questão é preciso muito controle, pois não se podem ter produtos na área visual que não estejam disponíveis na área de venda.

Outra função que precisa estar alinhada é a coordenação das peças que combinam entre si, ou seja, roupas que combinam podem atrair o cliente a levar mais de uma peça.

A mercadoria antes de ser exposta na loja precisa ser encabidada, separada por tamanho e estilo. Este processo se torna lento e precário, ocasionando a falta de tamanho e cores na exposição que dificulta o auto-atendimento do cliente. O cliente sempre tem pressa e quando seu problema não é resolvido há um desgaste da imagem da empresa e dos próprios funcionários que não estão preparados para contornar a situação. Este processo necessita de ajustes, pois movimento de atendentes no estoque a procura de mercadorias para atender ao cliente acaba prejudicando o trabalho dos funcionários que trabalham no estoque. Outra área que necessita de treinamento para melhorar a qualidade do atendimento é o setor de segurança. Como a empresa não dispõe de dispositivos instalados em suas roupas para aviso em caso de roubo, nem mesmo, câmeras para acompanhamento da movimentação na loja, o setor de segurança é muito exigido, pois além da responsabilidade pela identificação de atitudes suspeitas de clientes precisam estar preparados para evitar assaltos. No entanto, observou-se que a falta de comunicação eficiente e elementos de desvio de atenção são fatores que acabam prejudicando o desempenho de suas atividades.

Quanto à política de pagamento a empresa permite ao cliente várias opções: cartão de crédito Visa e Máster em até 3 vezes sem juros, cheque pré-datado em até 5 vezes, à vista e no cartão sul center em até 5 vezes também sem juros. Não há uma política de desconto para pagamento à vista, somente para casos de compra por atacado.

Quando perguntado a direção os fatores que determinaram a decisão de abrir esta nova loja na Rua Deodoro a empresa respondeu que a necessidade de melhor atender o cliente foi determinante, pois a loja da Rua Felipe Schimidt estava com incapacidade para atender ao fluxo de clientes que tem aumentado continuamente, o que de fato impedia o bom atendimento e fazia com que grande número de

clientes deixasse de comprar por causa das filas nos provadores e nos caixas. Com mais espaço era possível agregar serviços que na outra loja não teria condição. Exemplo disto é a maior variedade de produtos, o crediário com cartão Sul Center, e a lanchonete.

A empresa não tem um organograma definido e claro. A gerência da loja tem a autonomia para gerenciar os funcionários, cabendo a ela admitir ou demitir. Quanto à política de promoção, definição de preços e organização dos produtos na exposição é departamento comercial da empresa que fica na matriz em Curitiba quem gerencia e repassa os procedimentos as unidades.

A estrutura organizacional da Sul Center está dividida em departamento comercial e marketing, financeiro, recursos humanos, compras, e logística. No entanto, é percebida claramente a influência de seus empreendedores em todos os departamentos, o que não possibilita uma total autonomia aos setores. O poder está claramente centralizado nas mãos de seus executivos principais (João e Ana). Na unidade da Rua Deodoro a empresa está dividida nos seguintes setores: Administrativa, atendimento, estoque e segurança. Cada setor segue as rotinas e procedimentos determinados pela matriz e pela gerência. O sistema de autoridade da empresa é totalmente hierárquico, conduzido sempre pelos empreendedores que ocupam a função de diretor financeiro, comercial e vendas. O processo de troca de informações entre as diretorias, setores e colaboradores é todo informal. Dificilmente existem reuniões entre os setores, gerência, e diretorias para avaliarem a gestão da empresa e trocarem outras informações. De ordem formal apenas os "borderôs" para controle de produtos e informações comerciais.

A empresa esta orientada até o momento pela escola empreendedora, ou seja, seus líderes centralizam a estratégia da empresa e conduzem as atividades e a equipe para que esta estratégia seja alcançada. Segundo a empresa, o objetivo é vender barato produto de qualidade num ambiente moderno.

Dentro da análise da área organizacional pôde-se destacar como ponto forte o layout da loja e como pontos negativos à falta de comunicação entre os funcionários, e a falta de comunicação entre a direção e funcionários das unidades, a localização do ponto comercial e falta de compartilhamento das diretrizes organizacionais que estão centralizadas na mente dos empreendedores.

A área de Marketing permite conhecer e identificar o perfil e as necessidades dos clientes é fundamental para a empresa alcançar vantagem competitiva, pois só assim a empresa consegue agregar valor através da oferta de novos produtos e serviços.

Conhecer o cliente requer o uso de ferramentas de gestão apropriadas, tais como: pesquisa de marketing e cartão de relacionamento. No entanto, a Sul Center ainda não utiliza a ferramenta de pesquisa como apoio para as suas decisões e o cartão de relacionamento é ainda usado apenas na unidade da Rua Deodoro.

A decisão de expandir o negócio está centralizada na Direção da empresa (João e Ana), que enquanto empreendedores visionários utilizam a intuição como ferramenta de avaliação e identificação de oportunidades no mercado. A decisão de se fazer propaganda é gerenciada pela diretoria comercial que determina com o apoio de uma agência de publicidade o conteúdo e o formato da produção. Geralmente, a realização das propagandas visa promover a abertura de uma nova unidade ou então o lançamento e promoções de determinados produtos e coleções.

O mercado de varejo responde por 95% (noventa e cinco por cento) de suas vendas, enquanto o mercado atacadista somente 5% (cinco por cento). Para o mercado atacadista a empresa procura negociar uma política de preço e pagamento diferenciada.

Segundo a direção comercial, a estratégia de preços começa na definição e escolha dos produtos. O departamento de compras observando as tendências da moda procura selecionar produtos baratos que possam evidenciar seu slogan: "o barato que virou moda". A política de preços é determinada pela estratégia de agressividade em relação aos produtos e sua exposição, ou seja, os produtos com preços baixos são atraentes aos olhos do consumidor. O impacto psicológico de uma oferta é de grande relevância na decisão de compra, portanto, melhor dizer que um produto custa 9,99 do que 10,00. A idéia substancial de valor monetário soa diferente para o cliente, no entanto, para a empresa é insignificante.

A decisão de atender aos clientes do comércio de rua, segundo a empresa, precisa estar vinculada à estratégia de preço baixo para superar a grande concorrência das butiques e pequenas lojas do comércio.

Assim como todas as indústrias deste setor, a Sul Center também realiza as promoções regulares do comércio, que são a Liquidação de inverno e a liquidação de verão, onde a política é vender produtos estocados da estação com preços mais

competitivos, mesmo que diminuindo a taxa de lucratividade ou até mesmo no preço de custo ou abaixo dele. O objetivo destas liquidações é fornecer um fôlego ao fluxo de caixa, pois é preferível dinheiro em liquidez à em estoque parado.

Outras promoções são praticadas após análise do departamento comercial que pode estreitar um relacionamento com um fornecedor por este ter um produto interessante tanto no preço como no produto em si, e assim, produto desejado, produto de boa qualidade, produto atualizado e com preço baixo são ingredientes necessários para que a empresa formule uma estratégia de vinculação de propagandas no rádio, na tv, panfletagem e comunicação interna para divulgação e promoção. Neste caso, as quantidades e as variedades dos itens anunciados precisam ser elevadas para atender a demanda esperada e cobrir os custos de divulgação. Em função disto, a empresa trabalha com os seguintes graus de exposição: promocionais, exposição leve, exposição massificada, ponto focal de parede, equipamentos diferenciados (arraras e mesas desenvolvidas com exclusividade para a Sul Center), e o "Mundo Jeans (uma novidade apresentada por esta loja onde num espaço diferenciado desde o piso o cliente encontra todos os produtos da linha Jeans)".

Segundo a direção, levando-se em consideração a política de oferecer produtos de qualidade e preço baixo, a faixa de renda que a empresa procura atender está centrada nas classes C e D e 15% da classe B.

Segundo a diretoria comercial, a estratégia de definição e escolha dos produtos visa atender em 65% ao público jovem masculino e feminino com faixa etária entre 12 e 29 anos, 25% direcionado ao público infantil e juvenil entre 4 e 10 anos e os outros 10% distribuídos entre os setores de lingerie, moda praia, senhoras e acessórios. No entanto, o maior público consumidor da loja é do sexo feminino, por isso, a grande variedade de produtos para atender a este cliente cada vez mais exigente.

Dentro da análise de área de marketing podem-se destacar como pontos fortes à política de preços e condições de pagamento e pontos fracos a falta de ferramentas para identificar o cliente e a falta de planejamento e investimentos em marketing para divulgar a empresa.

4.2.1.2 Ambiente externo

Para melhor compreensão a análise do ambiente externo estará dividida em ambiente geral e o modelo das Forças Competitivas de Michael Porter.

4.2.1.2.1 Ambiente Geral

Dentro do ambiente geral serão observados os componentes econômicos, social, político, legal, tecnológico, mão-de-obra e internacional para identificar tendências do mercado externo onde a empresa possa encontrar oportunidades ou ameaças.

No componente econômico a análise de variáveis econômicas é de grande relevância na tomada de decisão sobre investimentos e ações a serem implementadas, uma vez que, o produto roupas e vestuários não sendo artigos de necessidade primária estão mais suscetíveis ao balanço da economia. O volume de compra, principalmente no segmento do comércio varejista, é reflexo da renda do consumidor, que está diretamente influenciada pela política monetária, cambial e credícia adotada pelo governo.

Um importante fator econômico para análise é o Produto Interno Bruto (PIB), que segundo Wikipedia (2006) representa a soma (em valores financeiros) de todas as riquezas finais produzidas em uma determinada região ou parcela da sociedade (qual seja, países, estados, cidades), durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc). O gráfico 01 apresenta a evolução do PIB Brasileiro no período de 2003 a 2005.

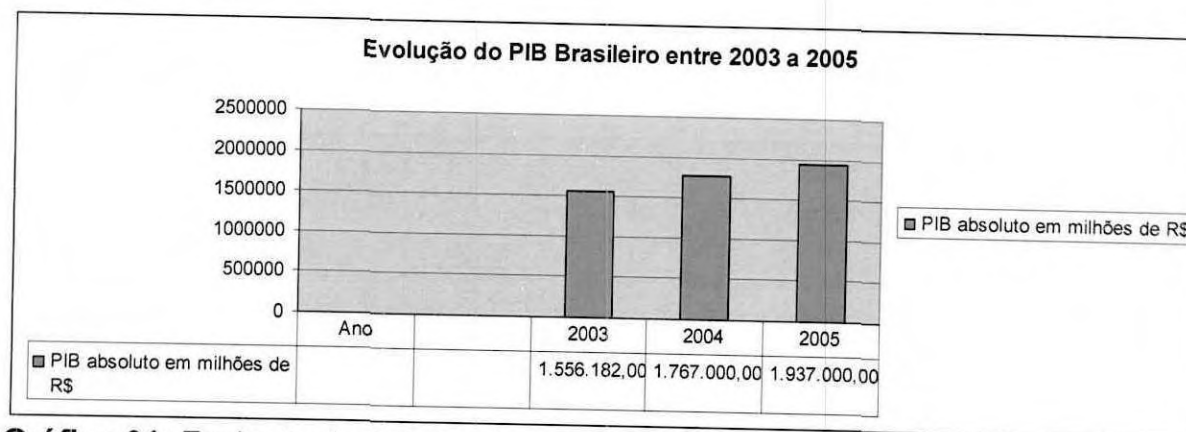


Gráfico 01: Evolução do PIB Brasileiro entre 2003 e 2005
Fonte: IBGE (2006)

Pode-se notar que o PIB brasileiro apresentou um ínfimo crescimento e quando comparado ao crescimento dos países mais ricos em 2005 é quase irrisório, conforme gráfico 02.

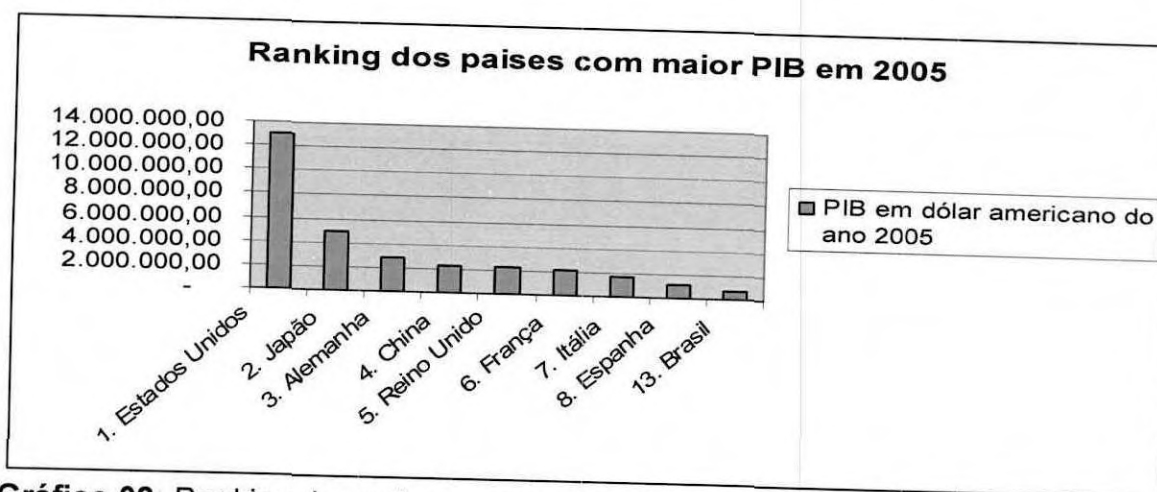


Gráfico 02: Ranking dos países com maior PIB em 2005.

Fonte: ibip (2006)

Dentro deste contexto de análise, é preciso também identificar e analisar os fatores da economia local onde está instalada a empresa, assim, a tabela 02 apresenta os 5 (cinco) municípios com maior PIB dentro do Estado de Santa Catarina para o ano de 2004, onde o destaque é o município de Joinville.

Tabela 02 – Participação relativa da população, PIB total e participação relativa e acumulada dos 5 principais municípios de Santa Catarina – 2004

Municípios	Part. relativa da pop. dos 5 principais municípios no total da Unidade da Federação (%)	PIB		
		Total (1.000 R\$)	Participação relativa (%)	Participação relativa acumulada (%)
Santa Catarina (293) Municípios	25,0			
Joinville		7.274.931	10,4	10,4
Florianópolis		4.283.628	6,1	16,5
Blumenau		4.034.283	5,7	22,2
Jaraguá do Sul		3.634.761	5,2	27,4
Chapecó		2.571.996	3,7	31,1

Fonte: IBGE Diretoria de Pesquisas, Coordenação de contas nacionais, (2006)

O comércio de Florianópolis recebe a influência direta da população dos municípios vizinhos, a tabela 03 registra que o PIB de Florianópolis e de seu núcleo

Metropolitano representa mais de 10% do PIB do Estado de Santa Catarina, porém, a participação tem diminuído ao longo dos anos.

Tabela 03 – Participação relativa do PIB na Unidade de Federação, segundo Unidades de Federação, capitais e Regiões Metropolitanas das Capitais – 1999-2004

Unidades da Federação, Capitais e Regiões Metropolitanas da Capital	Participação relativa do PIB (%)					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Santa Catarina	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Florianópolis	6,8	6,6	6,3	6,4	6,0	6,1
Núcleo metropolitano da Região Metropolitana de Florianópolis	4,6	4,8	4,5	4,5	4,4	4,3
Fora da Região metropolitana da capital	88,6	88,6	89,2	89,1	89,6	89,6

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2006)

Segundo o IBGE o núcleo da região metropolitana de Florianópolis é composto pelos seguintes municípios: Águas Mornas, Antônio Carlos, Biguaçu, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, São José e São Pedro de Alcântara.

A tabela 04 mostra que o PIB per capita de Florianópolis e Núcleo Metropolitano têm se mantido uma pequena elevação. Segundo a Wikipédia (2006) o PIB per capita é o Produto Interno Bruto dividido pela população. A análise da tabela 03 e tabela 04 mostra que mesmo Florianópolis e o núcleo Metropolitano terem aumentos contínuos no PIB per capita, o interior do Estado têm conseguido melhores resultados na participação da economia estadual.

Tabela 04 – População e PIB per capita, segundo municípios das capitais e regiões metropolitanas – 2002 – 2004.

Capitais e Regiões Metropolitanas	2002		2003		2004	
	Pop. (1.000 hab.)	PIB per capita (R\$)	Pop. (1.000 hab.)	PIB per capita (R\$)	Pop. (1.000 hab.)	PIB per capita (R\$)
Florianópolis	367	9.066	377	9.912	387	11.071
Núcleo Metropolitano de Florianópolis	760.757	7.452	780.953	8.321	801.135	9.156

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2006)

A análise do índice Gini – indicador de desigualdade de renda que varia de 0 a 1, sendo 0 em uma situação na qual toda a população possuísse uma renda

equivalente, e 1 se apenas uma pessoa detivesse toda a riqueza do país, de acordo com o IBGE tomando por base o ano de 1991, Florianópolis apresenta um índice de 0,5571, índice melhor que valor apresentado para o Brasil no RDH 2006 (Relatório de Desenvolvimento Humano) – Gini 0,580. Segundo o RDH 2006 o Brasil tem apresentado melhoras na desigualdade social, e apresenta o programa Bolsa Família do governo federal como um dos responsáveis por estes avanços, no entanto, o Brasil tem caído no ranking, conforme tabela 05 abaixo:

Tabela 05: Relatório evolutivo de Distribuição de Renda

Evolução da desigualdade nos países	Relatório 2006			Relatório 2004			Relatório 2002		
	Índice	Posição	Ano de	Índice	Posição	Ano de	Índice	Posição	Ano de
	Gini	ranking	referência	Gini	ranking	referência	Gini	ranking	Referência
Namíbia	0,743	1	1993	0,707	1	1993	-	-	-
Bolívia	0,601	7	2002	0,447	38	1999	0,447	34	1999
Colômbia	0,586	9	2003	0,576	9	1999	0,571	8	1996
Brasil	0,58	10	2003	0,591	8	1998	0,607	4	1998
Paraguai	0,578	11	2002	0,568	11	1999	0,577	7	1998
África do Sul	0,578	12	2000	0,593	7	1995	0,593	6	1993-94
Nicarágua	0,431	43	2001	0,551	14	2001	0,603	5	1998

Fonte: Pnud (2006)

Uma melhor distribuição de renda, além de diminuir desigualdades sociais, proporciona maior acesso a serviços de educação, saúde, moradia, e principalmente, capacidade de consumo.

Um dos fatores econômicos que impede o maior crescimento do país é a alta taxa de juros praticados pelo governo brasileiro. O Brasil continua sendo o campeão mundial dos juros altos, fechando 2006 a taxa selic em 13,25%. O governo afirma que a taxa de juros alta é necessária para manter sob controle a inflação. Segundo o índice INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) medido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a inflação apresentou índices de crescimento nos anos de 2003, 2004 e 2005 de 10,38%, 6,13% e 5,05% respectivamente.

De fato, mesmo com o crescimento do PIB per capita o poder de compra do consumidor continua estável em função do crescimento da inflação. Não tendo poder de compra suficiente o consumidor tende eliminar os chamados produtos “supérfluos”, entre eles, roupas e acessórios de vestuário ou então não comprar produtos pela “marca” e sim pela “utilidade”.

A pesquisa realizada pela Fecomércio para apurar o resultado geral das vendas de natal no estado de Santa Catarina em 2006 identificou que mais de 70%

dos estabelecimentos pesquisados registrou uma média de compra de R\$117,75 (cento e dezessete reais e setenta e cinco centavos) por cliente, ou seja, valores abaixo do esperado.

Mas mesmo assim, as vendas realizadas neste natal para o município de Florianópolis foram 40% maiores que do ano anterior, conforme tabela 06.

Tabela 06: Município x Vendas Realizadas

Cidade	Igual ao ano passado	Mais que no ano passado	Menos que no ano passado	Total
Blumenau	60,0%	36,0%	4,0%	100,0%
Chapecó	56,3%	43,7%	0,0%	100,0%
Criciúma	48,5%	48,5%	3,0%	100,0%
Florianópolis	41,5%	41,5%	17,1%	100,0%
Joinville	31,8%	38,6%	29,5%	100,0%
Lages	18,8%	43,8%	37,5%	100,0%
Total	41,5%	42,0%	16,4%	100,0%

Fonte: Fecomércio (2006)

O resultado deste natal apurado pela Fecomércio concretiza a recuperação que o comércio varejista vem apresentando desde julho/2006, onde o setor de tecidos registra o melhor desempenho, conforme tabela 07 abaixo:

Tabela 07: Variação nas vendas do comércio varejista

Ramo de Atividade	Variação entre outubro e novembro de 2006 (%)	Variação entre setembro e outubro de 2006 (%)	Variação entre novembro/05 e novembro/06 (%)	Variação acumulada janeiro a novembro 2005 x 2006 (%)
Vestuário	3,7	4,8	-3,3	4,3
Tecidos	5,9	12,6	-5,4	-15,0
Calçados	5,2	10,2	1,3	11,4

Fonte: Instituto Mapa/Fecomércio (2006)

A curva de desempenho e evolução das vendas melhor pode ser visualizada no gráfico 03 que apresenta a evolução comparativa das vendas entre 2006 e 2005. De fato, o comércio em 2006 esteve abaixo das expectativas, começando a reagir apenas após julho/06.

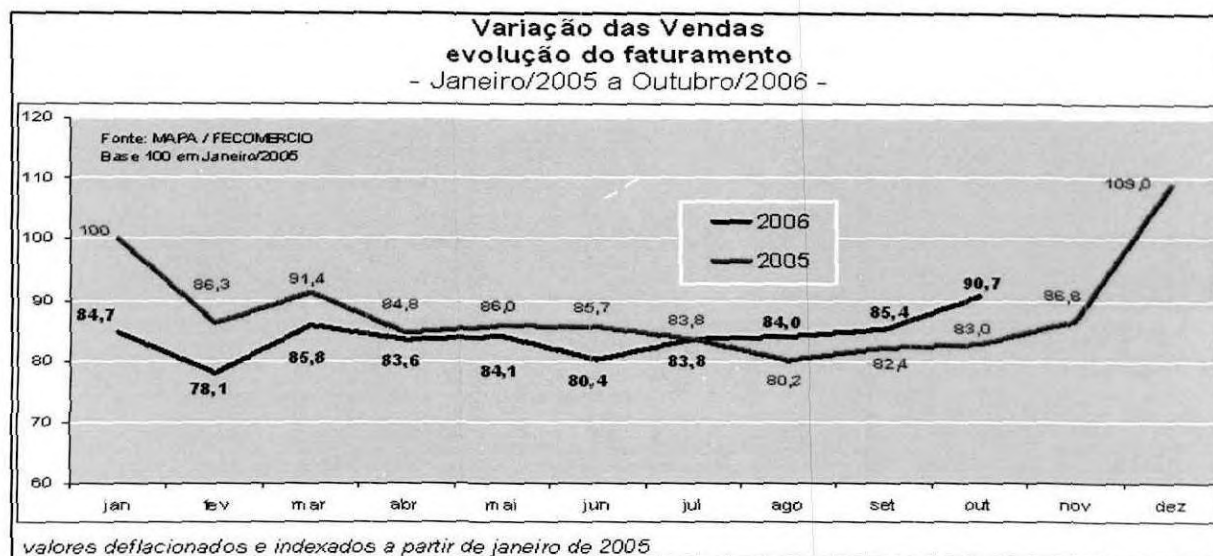


Gráfico 03: Variação das vendas e evolução do faturamento
Fonte: Mapa/Fecomércio (2006)

Esta mesma análise é apresentada no gráfico 04 pelo Instituto Mapa (2006), onde verifica-se que apesar da melhora nos últimos meses o ano de 2005 foi melhor para o comércio varejista.

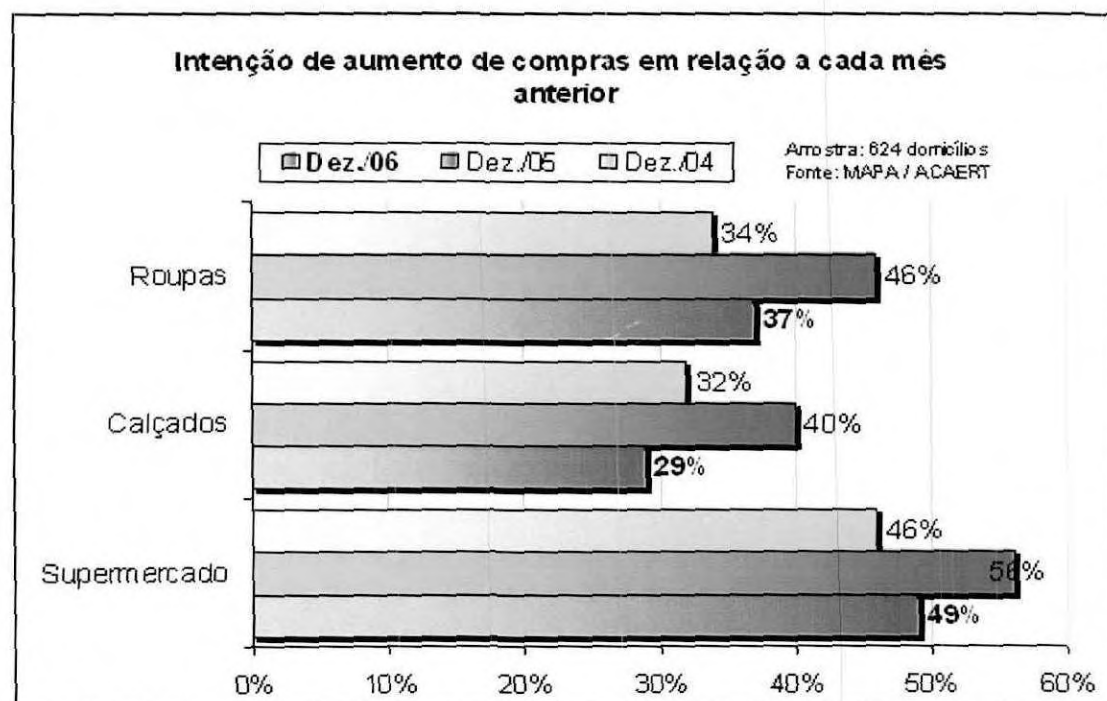


Gráfico 04: Intenção de aumento de compra em relação a cada mês anterior
Fonte: Instituto Mapa (2006)

O componente Social visa identificar aspectos ligados à população. De acordo com a Prefeitura Municipal (2006), Florianópolis destaca-se como centro regional, na prestação de serviços e no comércio. Atua como centro político-administrativo na qualidade de capital. O setor terciário é o mais expressivo, pois além de ser integrado pelas sedes do governo estadual e das representações de órgãos e entidades federais apresenta um centro comercial e de serviços bastante desenvolvido e diversificado; especialmente nas atividades bancárias, educacionais e de saúde, não deixando de enfatizar o segmento do turismo, ainda que quase realizado apenas de janeiro a março, com pouco desenvolvimento no período de inverno, pois o mesmo representa uma grande movimentação na economia local, determinando diretamente o aumento da renda per capita. No entanto, investimentos na infra-estrutura local têm atraído muitos eventos de negócios e esportivo, o que contribui para o aumento da renda ao longo de todo o ano. O setor secundário vem, nos últimos anos apresentando grande desenvolvimento, notadamente na indústria do vestuário, alimentos, móveis, bebidas, mas principalmente na chamada indústria não poluente da microinformática. Quanto ao setor primário a sua magnitude é de pequena relevância, entretanto algumas culturas ainda se destacam como a cana de açúcar, mandioca, banana e milho. As atividades pesqueiras também são fontes de geração de riqueza através da pesca artesanal de algumas comunidades (Barra da Lagoa, Lagoa, Ingleses, Pântano do Sul) entre outras. Atualmente a criação de ostras também se constituiu como um novo incremento na renda do setor. Como já visto, Florianópolis é o maior Município da Região Metropolitana que é composta por 9 cidades; além disso, possui uma taxa de urbanização de 97.04%, e densidade demográfica de 760,10 km², um produto interno bruto de R\$ 4,201 milhões (2000) e Pib per Capita de R\$ 12.292.

De acordo com os dados do IBGE, Florianópolis apresenta ligeiramente um índice maior de mulheres o que pode justificar o maior número de empresas para atender a este público e talvez seja este um dos motivos que tornam ainda mais agradável a "Ilha da Magia".

A taxa de crescimento da população é de 3% ao ano. Este índice não compromete a qualidade de vida na capital porque, por exemplo, nos últimos 17 anos Florianópolis teve um incremento de apenas 80 mil pessoas entre seus habitantes. Segundo dados mais recentes divulgado em agosto de 2006 pelo IBGE

a população de Florianópolis atualmente é de 406.564 (quatrocentos e seis mil e quinhentas e sessenta e quatro pessoas).

Mesmo assim uma das grandes características de Florianópolis é o grande número de migrantes que aqui se instalam, vindos do interior do estado e de outras regiões do país. Fator este que já reflete no trânsito com também na qualidade de vida da cidade, principalmente, na questão segurança.

Segundo IBGE (2006) a região metropolitana da Grande Florianópolis entre 1991 e 2000 viu sua população saltar de 530 mil para 709 mil habitantes, a uma taxa de crescimento de 3,3% ao ano. Com uma taxa de fecundidade de 2,6 filhos por mulher, a Região Metropolitana de Florianópolis possui o maior valor entre as regiões metropolitanas também nesse indicador e fica acima da média brasileira, de 2,3 filhos por mulher. Entretanto, o crescimento vegetativo (nascimentos menos mortes) não é suficiente para explicar um aumento de população tão repentino. As estatísticas mostram que a maior parte desse crescimento se deve à chegada de imigrantes de outras regiões do Estado ou do país, atraídos pela qualidade de vida da capital catarinense e seu entorno. No entanto, o crescimento dos “bolsões populacionais” da região da Grande Florianópolis é de pessoas que migram, na grande maioria vindas do interior do Estado e também do interior do Paraná, sem formação acadêmica e profissional. E, não tendo a capacitação necessária para atender ao nível de exigência profissional são excluídos do mercado de trabalho, o que justifica, segundo o Correio de Santa Catarina – setembro de 2003 que 20% da população do município de São José são pessoas pobres e sem grande poder aquisitivo. O governo do Estado, com o apoio da Pnud (2006), pretende investir na Região da Grande Florianópolis na melhoria da educação e na organização das comunidades para reduzir as desigualdades locais. A idéia é, de um lado, investir na formação das crianças e jovens e, de outro, permitir que os moradores dos bairros mais pobres indiquem as soluções para seus problemas de renda. Com essa estratégia, a Secretaria de Desenvolvimento Regional espera aumentar o IDH-M (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal, uma adaptação do IDH aos indicadores regionais) dos municípios onde o indicador está abaixo da média do Estado. A desigualdade na Grande Florianópolis se dá basicamente entre os municípios que ficam na área litorânea ou próximos dela (Florianópolis, São José, Palhoça, Biguaçu, Governador Celso Ramos, Antônio Carlos, Santo Amaro da Imperatriz e São Pedro de Alcântara), que têm um IDH-M superior a 0,790, e os que

ficam na serra (Águas Mornas, São Bonifácio, Anitápolis, Rancho Queimado e Angelina), que têm um índice de inferior a 0,790. Na região, o melhor indicador é o de Florianópolis — superior ao da Argentina — e o pior, o de Angelina — inferior ao da Arábia Saudita.

Na tabela 08 podemos observar o IDH dos municípios a posição no ranking dentro do estado.

Tabela 08: IDH dos Municípios da Grande Florianópolis

CIDADES	ÍNDICES	RANKING
Florianópolis	0,875	1
São José	0,849	10
Santo Amaro da Imperatriz	0,843	17
Antônio Carlos	0,827	36
Biguaçu	0,818	59
Palhoça	0,816	67
São Pedro de Alcântara	0,795	142
Governador Celso Ramos	0,790	169
São Bonifácio	0,785	181
Águas Mornas	0,783	188
Anitápolis	0,773	205
Rancho Queimado	0,773	205
Angelina	0,766	226

Fonte: Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento – Pnud (2006)

Segundo dados do Ministério do Trabalho, Santa Catarina em 2005 apresentou um crescimento de 5,74% no número de empregos formais, destaque para o setor de serviços com 7,91% e comércio 9,79%. Outro destaque positivo foi o setor da Construção Civil com aumento de 13,57%. Este dado reflete muito na região da Grande Florianópolis aonde o setor imobiliário vem crescendo e arranhando céus.

A alta taxa de alfabetização do município de Florianópolis (tabela 09) é refletida, tanto no valor do IDH do município quanto no crescimento de empregos para o setor de serviços.

Tabela 09: Distribuição da população de Florianópolis.

Município	População residente, sexo e situação do domicílio					Taxa de Alfabetização (%)
	Total	Homens	Mulheres	Urbana	Rural	
Florianópolis	342.315	165.694	176.621	332.185	10.130	96,7 %

Fonte: Censo Demográfico 2000.

No componente político, segundo a Wikipedia (2007), o Governo Lula caracterizou-se pela baixa inflação, taxa de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) em três anos (2003/2005) de 2,9% em média, redução do desemprego e constantes recordes da balança comercial. Como contraponto, reduziu drasticamente os investimentos públicos no intuito de gerar recursos para o pagamento de juros da dívida interna. A atual gestão promoveu o incentivo às exportações, à diversificação dos investimentos feitos pelo BNDES, estimulou o micro-crédito e ampliou os investimentos na agricultura familiar através do PRONAF (Programa Nacional da Agricultura Familiar).

São exemplos da recuperação econômica do país sob a gestão do presidente Lula o recorde na produção da indústria automobilística, em 2005; e o maior crescimento real do salário mínimo, resultando na recuperação do poder de compra do brasileiro.

Enquanto a renda média do brasileiro atingiu o valor histórico de R\$995,40, o nível de desemprego registra a maior queda em 11 anos, chegando ao índice de 8,3% em dezembro de 2005.

Um relatório do IBGE, do fim de novembro de 2005, afirma que o governo do presidente Lula estaria fazendo do Brasil um país menos desigual. Com base no PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), a FGV divulgou estudo mostrando que a taxa de miséria de 2004 teria caído em 8% se comparada a 2003, ano em que Lula tomou posse.

Seu principal programa social, a Bolsa Família, que tem por objetivo atender no ano de 2006 à 11,2 milhões de famílias, é considerado pelo governo como o maior programa de transferência de renda do mundo, contando com recursos da ordem de R\$ 6,5 bilhões em 2005. O governo Lula, de fato, tem o objetivo principal dentro da sua gestão, o de proporcionar uma melhora significativa na qualidade de vida das classes mais pobres. Ao adotar esta política o governo estará proporcionando maior capacidade de compra para as classes com menor poder aquisitivo.

Apesar de prometidas as reformas trabalhistas, tributária, e política não saíram do papel. Espera-se que nesta nova gestão as ditas reformas sejam executadas para proporcionarem ao Brasil e as empresas maior produtividade e capacidade de competitividade. O efeito cascado dos tributos e alta carga tributária frente ao PIB são fatores que precisam urgentemente de avaliação. A diminuição na

carga tributária possibilitará maior crescimento e produção as empresas, que necessariamente emprega mais, que gera mais renda e com isso disponibiliza maior poder de compra no varejo.

No plano internacional, um dos fatores que mais preocupa o empresário brasileiro é a política de relacionamento mantido com a China. O governo Lula reconheceu a China como economia de mercado, o que derruba diversas barreiras comerciais impostas aos produtos chineses, facilitando sua entrada no Brasil e assim prejudicando a economia nacional, em contrapartida a China apoiaria a candidatura do Brasil a um assento permanente no Conselho de Segurança da ONU. De fato esta postura política, bem como, o nível e a flutuação da taxa de câmbio permitiram que nosso país fosse naufragado por produtos chineses, principalmente eletroeletrônicos, têxtil e calçados. A indústria nacional não tem poder de competitividade frente aos produtos Chineses. Portanto, a política internacional, alfandegária, e cambial pode determinar a maior ou menor rentabilidade da indústria nacional. Este, sem dúvida, é um elemento de preocupação aos empresários brasileiros.

Há ainda fatores como a falta de segurança e a crise no controle do tráfego aéreo que podem afastar turistas de solo brasileiro.

Outra questão importante dentro da conjuntura política reflete na alíquota do ICMS (imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de municipal), onde qualquer elevação na alíquota ou nas passagens tem reflexos diretos no desempenho financeiro da empresa.

O componente legal visa proteger o cliente. Quem compra um produto no comércio, pode e deve reclamar se a mercadoria vier com defeitos na qualidade ou na quantidade. O Código de Defesa do Consumidor garante que tudo que estiver na embalagem, no rótulo ou em anúncio publicitário deve ser cumprido à risca. Caso isso não aconteça, o fornecedor tem no máximo 30 dias para resolver o problema. Depois desse prazo, o consumidor deve exigir seus direitos. Pode escolher a substituição do produto por outro em perfeitas condições de uso. Se não tiver um igual, o vendedor tem que entregar outro e restituir a diferença de preço, se necessário. O consumidor também pode pedir o dinheiro de volta, corrigido. Outra opção é fazer um abatimento de preço proporcional ao defeito.

Além da qualidade do produto comercializado, principalmente dos produtos importados, a empresa precisa ficar atenta às normas do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) e a necessidade de precificação nas mercadorias para atender as regulamentações do novo código do consumidor.

Além disso, a empresa para seu funcionamento precisa atender as exigências municipais, ou seja, precisa ter alvará de licença para funcionamento e alvará de funcionamento junto ao Corpo de Bombeiros.

Dentro do componente tecnológico é importante a Loja Sul Center estar acompanhando as tendências da moda, beneficiando os consumidores finais, que cada vez mais exigem preço e qualidade. Sendo a moda um fator determinante na decisão de compra, torna-se fundamental a variedade de padrões, de cores, tamanhos, tecidos e estilos. Para conseguir atender a este cliente cada vez mais exigente, as indústrias têxteis precisam acompanhar as novas tecnologias de produção.

A tecnologia de gestão precisa oferecer um sistema de controle de estoque eficiente, uma vez que, grande parte do lucro do comércio varejista de vestuário está no estoque da organização. O sistema de gerenciamento precisa ser integrado, *confiável e eficiente*. Não basta que o sistema seja eficaz é preciso que os hardwares sejam também confiáveis e suficientemente capacitados para não deixem o cliente aguardando na fila. Os resultados das vendas devem oferecer informações ao setor de compras, para que este, avalie e identifique os produtos com maior rotatividade dentro das estações do ano.

Outro fator importante é a tecnologia de segurança da loja, já que esta apresenta um grande volume de vendas diárias e um alto giro de clientes, principalmente em datas especiais do calendário.

O cartão de fidelidade, segundo a empresa Neus (2006), é uma ferramenta destinada a atender as necessidades de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Um cartão de fidelidade é um cartão que acumula pontos ou algum tipo de vantagem com vistas a criar uma afinidade (relação, identidade, vínculo) ou uma fidelidade (lealdade, constância, devoção) entre as empresas e seus clientes. As empresas estão descobrindo as vantagens de possuir uma *solução de fidelidade*. Lojas, supermercados, drogarias, hotéis, restaurantes, shopping centers, postos e outros segmentos estão cada vez mais aderindo a esta ferramenta para fidelizar clientes, melhor gerir campanhas de marketing e assim alavancar os negócios.

Dentre as principais vantagens citadas pela empresa está a fidelização de seus clientes à sua marca, melhoria do relacionamento entre a empresa e seus clientes, ferramenta promocional de vendas que aumenta sua base de clientes e permite trabalhar com o marketing direcionado. Dentro deste contexto podemos observar que concorrentes como as Lojas Renner e as Lojas Pernambucanas já adotam o cartão fidelidade para relacionamento com o cliente.

Outra ferramenta tecnológica que vêm ganhando importância no mercado, tanto quanto canal de vendas como ferramenta de marketing é a home page ou portal eletrônico. O endereço eletrônico além de divulgar a empresa e seus produtos mostra que a empresa segue as inovações tecnológicas. Neste contexto podemos observar que concorrentes como Lojas Reneer, Havan e Pernambucanas já têm um portal que além de divulgar a empresa serve como canal de venda e relacionamento com o cliente.

O componente mão-de-obra para o setor do comércio talvez seja uma das variáveis de diferencial competitivo, pois ser bem atendido mostra a cara da empresa. O atendente precisa estar preparado e orientado para auxiliar e encantar o cliente. A tabela 10 abaixo mostra que segundo Ministério do Trabalho 90% dos trabalhadores do setor vestuário têm até o segundo grau completo. O nível de instrução baixo requer treinamento para que o atendimento ao cliente seja qualificado e reconhecido como tal.

O setor do comércio não se preocupa com o nível de instrução de seus funcionários. Às vezes, a preocupação com a aparência é mais importante que o nível de instrução. Mas é preciso acima de tudo competência profissional.

Tabela 10: Número de trabalhadores do setor vestuário por grau de instrução e a respectiva média salarial recebida conforme o grau de instrução

Grau de instrução	Florianópolis	Média salarial	Palhoça	Média salarial	São José	Média salarial	Total	Média salarial
ANALFABETO	0	0	0	0	1	377,58	1	377,58
4.SER INCOMP	4	414,41	2	615,27	5	601,29	11	535,87
4.SER COMP	23	894,94	3	514,66	26	667,43	52	759,25
8.SER INCOMP	147	683,27	16	557,65	61	501,57	224	624,82
8.SER COMP	416	680,44	47	580,29	135	580,48	598	650
2.GR INCOMP	266	629,26	30	528,99	86	660,27	382	628,37
2.GR COMP	2.074	699,27	108	555,99	531	693,33	2.713	692,4
SUP. INCOMP	176	833,38	5	789,12	32	781,42	213	824,53
SUP. COMP	61	988,49	6	855,54	11	767,21	78	947,06
Total	3.167	704,26	217	571,27	888	662,26	4.272	688,77

Fonte: MTE - Rais 2005

O atendimento ao cliente quer necessariamente uma boa imagem física do profissional, talvez seja por isto que quase 60% dos profissionais que trabalham no comércio de vestuário têm até 39 anos segundo dados do Ministério do Trabalho representados na tabela 11.

Tabela 11: Número de trabalhadores do setor vestuário por faixa etária e a respectiva média salarial recebida conforme a idade.

Faixa etária	Florianópolis	Média salarial	Palhoça	Média salarial	São José	Média salarial	Total	Média salarial
ATE 17	67	592,8	7	513,87	21	475,92	95	561,15
18 A 24	1.156	658,95	74	556,21	338	661,84	1.568	654,72
25 A 29	674	722,76	46	581,39	170	723,1	890	715,52
30 A 39	706	745,54	42	560,34	189	655,75	937	719,13
40 A 49	418	705,84	31	535,04	120	643,26	569	683,33
50 A 64	144	813,41	16	714,95	50	606,72	210	756,7
65 OU MAIS	2	1.630,90	1	905	0	0	3	1.388,93
Total	3.167	704,26	217	571,27	888	662,26	4.272	688,77

Fonte: MTE - Rais 2005

Outra constatação, conforme identificação na tabela 12, é que os trabalhadores do setor vestuário são na grande maioria mulheres.

Tabela 12: Número de trabalhadores do setor vestuário por gênero e a respectiva média salarial recebida.

Gênero	Florianópolis	Média salarial	Palhoça	Média salarial	São José	Média salarial	Total	Média salarial
MASCULINO	572	796,18	35	633,37	187	765,64	794	781,81
FEMININO	2.595	684	182	559,33	701	634,68	3.478	667,53
Total	3.167	704,26	217	571,27	888	662,26	4.272	688,77

Fonte: MTE - Rais 2005

Dentro do Componente Internacional destaca-se a influência do crescimento mundial, principalmente dos EUA e da China. A taxa de crescimento, principalmente destes países, influenciam diretamente nossa economia, uma vez que nosso crescimento depende muito do nível de investimento de capital internacional. Outro fator importante é a insegurança mundial gerada pelos conflitos e interesses políticos e econômicos antagônicos. O interesse em defender interesses nacionais poderá gerar conflitos armados que podem afetar indiretamente ou até diretamente toda a economia mundial.

Há ainda a questão de criação de blocos econômicos e regulamentações de proteção ao mercado nacional que podem facilitar ou dificultar as importações e exportações.

4.2.1.2.2 Modelo de Porter – Análise das forças competitivas

Para Porter a ameaça de entrantes potenciais, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a pressão por produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores são essenciais e determinantes na escolha da estratégia competitiva.

Na análise da ameaça de entrantes potenciais observou-se que no mercado da Grande Florianópolis as maiores concorrentes da Sul Center encontram-se instaladas nos Shoppings centers, como é o caso das lojas Renner, C&A e Riachuelo. A Sul Center ao definir trabalhar no mercado de rua, no centro de Florianópolis não encontra empresas com grande expressão em volume e variedade para afetar seu desempenho dentro do seu foco de trabalho que é variedade e preço baixo. No entanto, devido a grande quantidade de lojas pequenas no centro que trabalham com artigos de vestuário o cliente acaba tendo muitas opções de compra, o que faz com que a Sul Center perca clientes dentro de sua área de atuação. Além é claro da outra unidade da Sul Center instalada em melhor ponto comercial na Rua Felipe Schmidt, mesmo a direção não considerando esta unidade como concorrente da loja da Rua Deodoro.

O que se verifica no Brasil não é a entrada freqüente de novos concorrentes na indústria, mas uma expansão das redes de departamentos já estabelecidas. Fato este que em Florianópolis empresas como a Renner, Riachuelo e C&A expandiram suas áreas de atuações com a instalação de novas lojas. Até agora estas empresas decidiram instalar-se em Shoppings centers, porque, por serem consideradas lojas âncoras com capacidade de atrair grande quantidade de clientes recebem benefícios da administração dos shoppings, reduzindo assim a necessidade de investimentos. Entretanto, se estas redes considerarem o mercado de rua com grande capacidade de absorção, a Sul Center poderá enfrentar algumas dificuldades.

Se uma nova empresa desejar entrar neste mercado, além de arcar com barreiras de entradas altas, irá deparar-se com a reação esperada dos concorrentes estabelecidos, além é claro, da necessidade de apresentar uma estratégia competitiva coerente, eficaz e com algum diferencial em relação às outras lojas e redes, uma vez que, o setor é altamente competitivo e existem dificuldades para manter-se no mercado.

Dentro desta análise, irá se definir como principais concorrentes no mercado às lojas de departamentos, uma vez que a Sul Center está direcionando sua estratégia e modelo similar a estas organizações. Mas, hoje, a loja da Sul Center instalada na Rua Felipe Schmidt é a principal e mais importante concorrente da loja da Rua Deodoro.

A entrada de um novo concorrente no setor depende das seguintes barreiras de entradas:

a) Economia de escala: A economia de escala em lojas de departamento está centrada principalmente no poder de venda, onde quanto maior o poder de venda, maior o volume de compras junto aos fornecedores. E, quanto maior o volume de compra, maior será o poder de barganha para conseguir preços mais baixos. O preço mais baixo de compra garante maior competitividade para a empresa. A nova entrante precisaria comprar um grande volume de produtos para conseguir competir no preço, correndo o risco de prejuízos caso seu estoque não tenham rotatividade.

Outra economia de escala conseguida pela Sul Center é o fato de compartilhar operações de transporte e marketing com as demais unidades da rede.

b) Diferenciação de produtos: No setor de vestuário, não basta ter preços competitivos é preciso apresentar produtos dentro da moda, com variedade de cores e estilos. A atualização em termos de produto, assim como, uma estratégia de diferenciação competitiva precisa ser adotada por uma nova empresa para conseguir estabelecer vínculo com o cliente.

Observamos por exemplo que a Rede C&A opta por vincular sua marca a preços baixos, com produtos da moda e altos investimentos em publicidade. Já a rede de lojas Marisa foca como alvo de vendas a mulher. Há ainda a rede de Lojas Renner que preza pela excelência no atendimento. A Sul Center, segundo a direção geral, seu foco é oferecer produtos dentro da moda com preços baixos num ambiente moderno e agradável.

Através das características individuais que cada concorrente busca para diferenciar-se e com isso criar valor ao cliente firmando-se no mercado, o novo entrante deverá dispor de altos investimentos em marketing e na variedade de produtos e ainda esperar algum tempo até fidelizar seus clientes

e fortalecer sua marca. Todo este investimento e espera necessita de capital, pois os prejuízos iniciais serão inevitáveis. A empresa que não dispor deste volume está sujeita a não entrar neste mercado.

c) Necessidades de capital: A maioria das redes de lojas de departamentos que hoje existem eram de fundação familiar e já estão no mercado há muito tempo. A Renner com 40 anos, a C&A com 29 anos, a Riachuelo com 58 anos e a Sul Center com 12 anos, todas com passar dos anos adquiriram credibilidade junto aos credores e clientes, e com este sucesso, a acumulação de capital para novos investimentos. Outras, porém, buscaram a captação de recursos com a abertura de capital.

Uma nova entrante deverá dispor de elevados valores para investimentos, uma vez que, além dos valores necessários para desenvolver a marca, os recursos necessários para montar um projeto de uma nova loja são altíssimos. Segundo dados de 2004 da ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers a C&A gastou em média R\$5.000.000,00 (cinco milhões) em média para abrir uma nova loja. A abertura da nova unidade da Sul Center na rua Trajano estima-se um valor investido de quase R\$2.000.000,00 (dois milhões). Valor este que torna necessariamente uma barreira de entradas aos entrantes que queiram entrar neste novo mercado e competirem diretamente com estas empresas.

A necessidade de grande volume de compra de mercadorias, geralmente na primeira situação à vista, custos de logística e distribuição e custos para desenvolvimento da equipe de vendas e administração requerem necessidades de grande capacidade de recursos financeiros disponíveis. Outro elemento que requer um alto valor de desembolso é a compra do imóvel, ou então, em caso de aluguel o valor do ponto comercial. Não sendo o ponto comercial bem localizado, existe a necessidade de capital para investir em promoções e marketing em maior valor para atrair e fidelizar clientes à marca. Este na verdade é uma importante barreira de entrada, já que no centro de Florianópolis não existem disponíveis muitos imóveis com capacidade de área para atender grandes lojas de departamento. Este fator tem-se mostrado preocupante para a empresa, pois ao decidir abrir sua loja na Rua Deodoro, uma rua com menos movimento e fluxo de pessoas, a

empresa terá que fazer investimentos e ações paralelas para divulgar a empresa.

d) Custos de mudança: No setor de vestuário onde a cultura do consumidor de ter preferência por determinada loja, seja pela tradição que a empresa possui em determinada região ou pelo vínculo por se estabelecer primeiro, requer de um novo entrante muito esforço em todos os estágios para romper esta preferência, além de apresentar algo inovador e cativante para disputar espaço e um mercado tão competitivo. Outro custo de mudança está associado à mudança no sistema de gestão, onde a falta de confiabilidade e eficiência no sistema pode criar uma imagem negativa da empresa, pois ninguém se sente satisfeito aguardar na fila para ser atendido. Há ainda o custo de mudança associado à alta rotatividade de funcionários, onde a qualidade do atendimento torna-se um diferencial competitivo e por isto requer de investimentos e programação em treinamentos.

e) Acesso aos canais de distribuição: O acesso aos canais de distribuição não caracteriza uma fonte de barreira de entrada, uma vez que, a empresa trabalha no segmento de varejo. O que pode justificar uma barreira, como já dito, é indisponibilidade de imóveis que possam atender o espaço necessário para projeto de uma nova loja.

f) Política governamental: Não há a princípio nenhuma regulamentação do governo que possa impedir novos entrantes na indústria de lojas de departamento. Ao nível municipal apenas a questão do plano diretor que determina o zoneamento e pode não oferecer condições de instalação pela falta de licença de funcionamento por encontrar-se o imóvel em área protegida pelo patrimônio histórico, não permitindo assim reformas e mudança na fachada.

Dentre os fatores de desvantagens de custo independente de escala, é importante citar a localização favorável, pois um ponto comercial bem localizado onde há grande movimento e circulação de pessoas o investimento em publicidade poderá ser reduzido. O fator curva de aprendizagem também é importante por

apresentar informações que possam oferecer melhorias contínuas, seja nos processos ou na gestão. A identificação pela experiência dos produtos com maior rotatividade pode oferecer redução de custos, bem como, o nível de experiência dos funcionários tende a oferecer maior capacidade de atendimento e observação das necessidades dos clientes.

Não há uma visualmente uma cultura vigorosa de retaliação aos novos entrantes. No entanto, em caso de retaliação a empresa que tiver maior capacidade de absorver investimentos em promoções e marketing poderá até eliminar os concorrentes. Dentro deste contexto, a Sul Center não acredita que possam sofrer retaliações por partes dos principais concorrentes estabelecidos na praça de Florianópolis.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes afeta a competitividade neste mercado, pois requer das empresas capacidade de oferecer preços baixos e produtos de ótima qualidade. A decisão de compra neste setor está diretamente ligada ao grau de relacionamento e satisfação que o cliente mantém com a empresa. Este relacionamento é mantido, seja pela variedade de produtos ofertados, pela qualidade, pelo seguimento das tendências da moda ou pelo preço atraente. No entanto, a publicidade é uma ferramenta de mercado muito usada pelas redes para divulgar sua marca e criar vínculo com o consumidor. Nesta análise observamos que as três principais redes de departamentos fazem grandes investimentos em publicidade, enquanto a Sul Center mantém ainda um valor muito discreto para este fim.

Para ser competitivo e manter-se no mercado é preciso ir além da estratégia primária de preços baixos com qualidade, é preciso ser diferente e atraente ao consumidor. Ser diferente significa fornecer instrumentos que o consumidor possa agregar valor e com isso encantar-se com a empresa. Dentro desta análise observamos que todas as empresas, inclusive a Sul Center, estão mais preocupadas com a agradabilidade do ambiente e por isto, estão fazendo grandes investimentos em projetos modernos, com boa iluminação, ar condicionado central e organização.

Mesmo apresentando uma redução na receita líquida total do comércio entre 1996 e 2002 na ordem de 5,9% segundo o Martins (2005), as três principais redes de departamento (Renner, C&A, Riachuelo) abriram 21 novas lojas em todo o território nacional, isto significa que estas empresas ainda observam grande

capacidade de demanda para seus produtos. Isto mostra que a Sul Center logo poderá ser identificada com uma concorrente local ou regional.

A necessidade de manutenção e grande volume de estoque, assim como, o custo de aluguel em função do espaço físico para atender ao projeto de implantação de uma loja de departamento aumentam os custos fixos. Aumento no custo fixo requer aumento de preço de venda ou diminuição da taxa de lucro.

Dentro da indústria de lojas de departamento todas as empresas praticamente possuem o mesmo objetivo de aumentar a receita de vendas. A principal estratégia utilizada para alcançar este objetivo é a tomada de novos mercados com a abertura de novas unidades. Mas nenhuma estratégia é usada a ponto de afetar a competitividade na indústria e comprometer os lucros das mesmas.

Trabalhar com rentabilidade negativa pode ocorrer com algumas unidades de lojas de departamento, no entanto, para manter a imagem da organização dentro do mercado a empresa permite continuar nesta operação sem que este resultado comprometa toda a rede.

Quando perguntado para a empresa identificar seus principais concorrentes foi citado a própria loja da Sul Center localizada na Rua Felipe Schmidt. O principal elemento de diferenciação da loja da Rua Felipe Schmidt é a localização do ponto. O ponto mais bem localizado, mais próximo dos corredores de saída e por isso maior fluxo de pessoas. Outro fator está intrinsecamente ligado a cultura das pessoas, que acostumadas a compra na loja da Rua Felipe Schmidt dificilmente andarão mais alguns metros para ir à loja da rua Deodoro.

A Pressão por produtos substitutos no comércio de rua é grande em função da variedade de lojas e opções para o cliente. A Sul Center trabalha com o conceito de auto-atendimento, onde o cliente mesmo é quem seleciona seus produtos. Para facilitar o cliente a empresa está organizada em departamentos (masculino, feminino, infantil e lingerie). As chamadas “butiques” que direcionam seu foco em determinados estilos e microsegmentos de público e produtos podem representar uma possibilidade de produtos substitutos para aqueles clientes que desejarem um atendimento mais personalizado ou “vip” e preferirem produtos únicos e não repetidos. Dentro do mercado de rua no centro de Florianópolis são muitas as lojas que trabalham dentro deste conceito, o que se torna até difícil enumerar as principais empresas que possam ser consideradas substitutas.

Outro fator importante cada vez mais presente junto ao consumidor é desejo de comodidade, ou seja, um lugar que possa ofertar o maior número de produtos, com segurança e ambiente agradável. Talvez seja por esta razão o lançamento de novos empreendimentos de Shoppings Centers.

Tendo em vista a necessidade de cercar o cliente e agregar maior valor ao negócio, algumas empresas estão aumentando o mix de produtos, ou seja, a diversificação torna-se uma estratégia para não perder cliente. Dentro desta análise observamos que concorrentes como a rede de Lojas Renner tem ofertado produtos de beleza, perfume, acessórios, bolsas e sapatos, sem, no entanto, perder seu foco que é vestuário.

O poder de negociação dos compradores neste mercado não se manifesta, desta forma, não há um poder de barganha explícito. No entanto, por natureza o consumidor procura sempre produtos com qualidade a preços baixos, o que necessariamente, obriga as empresas para não perderem participação no mercado ofertarem produtos com preços competitivos.

Segundo a Fecomercio (2006) a renda familiar do consumidor de Florianópolis e São José sofreu algumas alterações, embora esta esteja um pouco mais pulverizada, a pesquisa mostra um aumento do número de trabalhadores nas faixas de 3 a 5 salários mínimos (tabela 13).

Tabela 13: Distribuição da renda

SOMATÓRIO DA RENDA	nov/05	ago/06	nov/06
Até 2 SM	1,3%	1,3%	4,0%
De 2 a 3 SM	1,0%	23,5%	19,0%
De 3 a 5 SM	16,8%	35,3%	41,3%
De 5 a 7 SM	33,3%	22,5%	17,5%
De 7 a 9 SM	18,3%	9,0%	10,5%
De 9 a 11 SM	11,8%	4,0%	3,8%
De 11 a 13 SM	7,8%	1,3%	1,5%
De 13 a 15 SM	4,0%	1,3%	1,0%
Mais de 15 SM	2,5%	2,0%	1,5%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fecomércio (2007)

O perfil da amostra foi composto por trabalhadores de diversos ramos de atividades, mantendo-se em primeiro lugar o setor de serviços com 47,3%, setor comércio com 22,0%, setor público 18,8%. Pode-se perceber também que o índice de desemprego apresentou uma pequena alta, considerando o resultado do mesmo

período do ano anterior. O resultado da pesquisa mostra que em novembro/2006 mais de 50% da população pesquisada ganhava até 5 (cinco) salários mínimos, o que justifica as empresas ofertarem produtos com preços baixos para atender a este nicho de mercado. A informação complementar a esta pesquisa mostra que, segundo o IBGE uma família gasta em média cerca de 4,68% de seu orçamento em vestuário.

Segundo a Associação Nacional de Empresas de Pesquisa (ANEP) a classificação econômica pela variável renda está estabelecida da seguinte forma (tabela 14):

Tabela 14: Renda familiar por classes
Renda Familiar por Classes

Classe	Renda
A1	7.793,00
A2	4.648,00
B1	2.804,00
B2	1.669,00
C	927,00
D	424,00
E	207,00

Fonte: Anep (2000)

Esta classificação é muito importante, já que a empresa direciona sua estratégia para atender, principalmente, os clientes das classes C e D. Identificar a renda e o perfil do cliente é necessário para elaboração de estratégias e políticas para melhor atendê-los.

Na pesquisa de intenção de compras para o final do ano realizada pela Fecomércio em Novembro/2006 (tabela 15) observou-se que quase 40% dos entrevistados desejavam comprar roupas, ou seja, a demanda existe e agora as empresas deverão mostrar-se competitivas e diferentes para atrair este cliente.

Tabela 15: Qual presente você vai compra neste natal?

PRESENTE	TOTAL	PERCENTUAL
Roupas	114	38,0%
Brinquedos	106	35,3%
Pequenos presentes	81	27,0%
Calçados	55	18,3%
Eletroeletrônicos	28	9,3%
Celular	27	9,0%
Móveis e decorações	13	4,3%
Perfumes	12	4,0%
Jóias e Bijuterias	7	2,3%
TOTAL	300	

Fonte: Fecomércio (2007)

Obs: Soma dos percentuais diferentes de 100 em função de respostas múltiplas e das exclusões.

Nesta mesma pesquisa realizada pelo Fecomércio 36% dos entrevistados consideram a qualidade do produto com fator primordial na hora da compra (tabela 16):

Tabela 16: Fator primordial na hora da compra

Fator primordial na hora da compra	Total	Percentual
Qualidade do produto	108	36,0%
Preço	97	32,3%
Atendimento	49	16,3%
Condições de pagamento	41	13,7%
Forma de pagamento oferecida	5	1,7%
Total	300	100,0%

Fonte: Fecomércio (2007)

Como não há grandes custos de mudanças envolvido neste setor, o bom atendimento, a qualidade o preço, o apego emocional torna-se os principais fatores de determinação da seleção da loja. No entanto, devido há vários fatores externos e internos, o nível de exigência do cliente aumentou. Para ser competitiva uma loja de vestuário não basta apresentar variedade de produtos, preços e bom atendimento isto é condição básica. É preciso ir além, ou seja, a conveniência, a rapidez, a personalização, o ambiente e o acesso, precisam gerar experiências de compra agradáveis e recompensadoras. É preciso compreender o cliente para conseguir vantagem competitiva.

O poder de negociação dos fornecedores está atrelado à quantidade de fornecedores e a sua importância no desempenho da organização. A Sul Center, assim como, a indústria de lojas de departamentos trabalha com muitos fornecedores. Dado a esta quantidade tão grande de fornecedores, poucos são os poderes que eles impõem sobre o setor. No entanto, existem grupos de fornecedores que já conquistaram seu espaço na indústria e são detentores de certa credibilidade pelos bons produtos que remetem para as lojas. E, quando fornecerem produtos com queda na qualidade ou aumento nos preços pode prejudicar a imagem da empresa com seus clientes.

Em função da não concentração do número de fornecedores e da grande concorrência que há entre eles, geralmente, o poder de barganha é determinado pelas lojas e redes de departamentos, uma vez que, o volume de compra é determinante na negociação dos preços.

Outro fator importante para as lojas de departamentos é a pluralização dos fornecedores em todo o território nacional. A indústria de confecções não está centrada em apenas uma região, haja vista que os fornecedores da Sul Center estão espalhados em sua maioria no Estado de Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. Há ainda um percentual de fornecedores que vem crescendo muito nos últimos anos que é os importadores. A China, com uma indústria altamente competitiva oferece produtos com preços baixos, o que favorece a negociação com os fornecedores nacionais.

Há ainda fatores, como por exemplo, a distância, o prazo de entrega e o serviço de logística em relação aos fornecedores que precisam ser avaliados pelos compradores para que tais fatores não venham comprometer a cronograma das atividades da empresa e sua imagem frente aos clientes finais.

Uma possibilidade que poderia representar força de negociação por parte dos fornecedores e uma ameaça às lojas da indústria seria a integração para frente. Porém, as barreiras de entradas altas impedem que fornecedores possam transformar-se em lojas de departamentos.

Um exemplo inverso é a integração para trás promovida pela rede Riachuelo que mantêm um conglomerado de indústrias de confecções para atender a sua demanda, conseguindo margens de lucros mais altas e respostas mais imediatas às tendências de consumo.

A padronização dos critérios para seleção de fornecedores e um sistema de gestão de controle de estoque eficiente são fatores que contribuem para minimizar os custos, e como isto, aumentar a competitividade da empresa dentro do setor.

No processo de seleção de um fornecedor, a equipe comercial avalia as seguintes variáveis: os produtos devem ter variações de cores, grandes estampas variadas, acabamento interno de boa qualidade, prazo para pagamento, prazo de entrega, preço e condições de reposição.

Depois de analisado o ambiente interno e externo à organização a próxima etapa é o direcionamento estratégico.

4.2.2 Direcionamento Estratégico

Dentro de uma indústria altamente competitiva, a empresa necessita direcionar suas estratégias em vista a buscar uma posição dentro do mercado que

Ihe possibilite ganhar vantagem competitiva frente aos concorrentes estabelecidos e a futuros entrantes no setor como determina a escola do posicionamento. No estabelecimento do direcionamento estratégico a empresa precisa levar em conta que o sucesso atual não é garantia permanente. A estratégia de expansão da Sul Center e sua grande participação dentro do mercado onde está situada poderá ser identificada por grandes redes de departamentos, pois, até então, parece que a Sul Center não incomoda as grandes redes, mas a partir do momento que estas se sentirem pressionadas ou estiverem cientes de que estão perdendo espaço, poderão tomar decisões que afetem seu desempenho.

O estabelecimento da diretriz organizacional visa orientar os passos da empresa dentro do negócio, ou seja, a definição do propósito da empresa e suas expectativas e desejos.

A decisão de posicionamento da empresa dentro do mercado competitivo começa na escolha do imóvel, ou seja, a Sul Center procura sempre definir seus pontos comerciais em ruas populares com grande fluxo de pessoas. Depois de escolhido o ponto comercial, a estratégia é valorizá-lo de forma que o cliente sinta-se convidado a entrar num ambiente moderno e agradável, onde poderá encontrar uma grande variedade de produtos com qualidade e preço popular, conforme definição da direção geral.

Para tanto, definiu-se a seguinte missão para a Loja Sul Center: “Valorizar e resgatar o conceito de loja de rua popular, através da valorização visual e da revitalização dos centros das grandes cidades, proporcionando ao consumidor conforto, segurança, variedade e qualidade dos artigos oferecidos com preço popular”.

A definição de segmentar o mercado e focar em produtos com baixo preço, determina uma posição dentro da indústria na qual a empresa somente terá vantagem competitiva se conseguir uma liderança em custo conforme determina a escola do posicionamento. Para tanto, é necessário que a empresa avalie todos os seus procedimentos, ações e políticas. Toda a organização precisa estar ciente, e ao mesmo tempo, utilizando seus esforços e recursos para que tal objetivo seja alcançado.

Todas as atividades da empresa são orientadas segundo a visão de negócio que atualmente está centrada na mente do empreendedor. A decisão de abrir novas unidades e da estratégia de negócio é estabelecida pelo empreendedor que

enquanto um visionário identifica oportunidades sem avaliar o risco conforme as diretrizes da escola empreendedora.

A busca de um posicionamento que lhe possibilite vantagem competitiva exige dos empreendedores um compartilhamento das diretrizes estratégicas, pois se a equipe toda não estiver comprometida com os objetivos corre-se o risco de não chegar a lugar nenhum. Esta teoria não vai de encontro com o que afirma a escola empreendedora, que até então, direcionava todas as estratégias da empresa. Portanto, executar um planejamento requer que toda a ação seja orientada com a estratégia definida, e acima de tudo, uma visão participativa. A estratégia da empresa está definida num plano, onde todos possam conhecer e avaliar suas responsabilidades para alcançar tais objetivos, mesmo, sem a presença do líder.

A visão de futuro coloca aonde a empresa quer chegar. Esta definição é importante para gerenciar os caminhos necessários que a empresa precisa desenvolver para que tal realidade desejada seja alcançada.

A Sul Center deseja “Ser a empresa mais reconhecida na Grande Florianópolis pela qualidade de atendimento, pela qualidade dos produtos e pelos preços baixos”. Esta é a visão da empresa que deve orientar todos os seus passos e possibilitar a expansão do negócio e afirmação de sua marca no mercado. A qualidade de atendimento requer treinamento, orientação aos funcionários, agilidade nos processos, trabalho participativo, sinergia da equipe, e comprometimento. No entanto, oferecer produtos de qualidade com preços baixos requer uma extensão desta estratégia junto aos fornecedores. É preciso que os fornecedores também estejam comprometidos com esta diretriz, pois o seu sucesso também depende do sucesso da Sul Center.

4.2.3 Posicionamento estratégico

Uma empresa somente conseguirá vencer os concorrentes se ela puder estabelecer algum tipo de diferença ou vantagem que possa ser sustentada. Ela tem que agregar mais valor (diferenciação) ou reduzir seus custos (liderança em custo) segundo a escola do posicionamento. O posicionamento estratégico é, antes de tudo, uma escolha.

Ao definir a posição estratégica de preço baixo a empresa perderá os clientes mais exigentes, aqueles que querem um atendimento personalizado e produtos

únicos com valor agregado. No entanto, ao se diferenciar e agregar valor à empresa perderá clientes que só querem preço baixo. Na dúvida, a maioria das empresas tenta agradar a todos e acabam perdendo sua identidade, fazendo exatamente o que todos seus concorrentes fazem.

Tem-se a ilusão que uma empresa bem administrada, com foco na eficiência operacional possa ser bem sucedida em superar seus concorrentes, no entanto, no capítulo 2 foi apresentado a diferença entre a eficiência operacional e a estratégia segundo a visão de Porter, de forma que a empresa que não tiver uma posição única e sustentável não conseguirá manter-se à frente no mercado, conseguirá, no máximo, “continuar na briga”. Portanto uma empresa só consegue superar seus concorrentes se puder estabelecer uma diferença que possa manter. Para a escola do posicionamento a empresa deverá escolher a estratégia entre ser líder em custo ou diferenciação para com isto alcançar vantagem competitiva.

A Sul Center ao decidir seu negócio como sendo o varejo de vestuário para atender ao segmento de clientes que querem produtos com preço baixo, definiu sua estratégia baseada no que ela define de 3B (Bom, Bonito e Barato). Bom - no atendimento e na qualidade do produto, - Bonito com uma loja moderna e com produtos da moda - e Barato com preços populares. Assim, a Sul Center define como prioridade o cumprimento dessa estratégia, ou seja, oferecer sempre aos seus clientes num ambiente moderno e bonito, uma grande variedade de produtos com qualidade, e acima de tudo, com preço baixo.

No entanto, é importante afirmar que preço baixo não significa baixo custo. É preciso que a empresa justifique o slogan “o barato que virou moda”, e assim, torne-se referência no setor, só assim ela terá um posicionamento que lhe garanta vantagem competitiva.

A premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejam crescer e se desenvolver – física e economicamente – no sentido de uma evolução positiva e lucrativa para o futuro. No entanto, este crescimento torna mais visível a empresa aos olhos dos concorrentes, podendo estes copiar o modelo de sucesso da organização, ou então, desenvolver estratégias para combater este crescimento e as vantagens competitivas da empresa. Para defender-se destas ameaças à organização precisa ter uma capacidade de inovação e adaptação constante, além é claro de investimentos para contra-atacar.

A Sul Center é uma empresa nova quando comparado com as grandes redes de departamento que atuam no Brasil, e por isso, segundos os empreendedores tem muito a crescer e aprender ainda. Portanto, a postura da direção é que vai continuar crescendo e expandindo mercados, haja vista a programação para a inauguração neste ano de mais duas unidades (uma loja em Ponta Grossa e outra Mega loja em Porto Alegre). Esta meta de crescimento é determinada pela personalidade empreendedora de seus líderes que justificam o crescimento como elemento de motivação.

No entanto, a empresa ainda não está suficientemente preparada para uma reação das grandes redes de departamento. Dentro desta limitação, seja financeira ou estratégica, a empresa não pretende “bater” de frente com as grandes redes. Sua estratégia é ir “correndo pelos atalhos” até conseguir vantagens suficientes que lhe garantam poder de competitividade a altura das grandes redes. Esta estratégia se justifica com a decisão da empresa em trabalhar no comércio de rua do centro onde nenhuma outra grande rede está até o momento instalada em Florianópolis. A necessidade de capital alto para investimentos em marketing, maior volume de compras e negociação junto aos fornecedores, maior economia de escalas por aprendizagem, maior fidelização da marca no mercado, ferramentas de gestão adequadas, e acima de tudo, uma estratégia única que lhe garanta vantagem competitiva são fatores importantes para que a empresa tenha condições de lutar e competir com as grandes redes. No entanto, estes fatores virão com o tempo e, por isso a empresa no momento estrategicamente não pretende “bater” de frente com as grandes redes de departamentos desta indústria.

Dentro da análise do posicionamento estratégico a empresa precisa oferecer vantagens competitivas, seja para aumentar e atrair novos clientes ou para defender-se da concorrência. Sendo assim, a empresa a partir desta análise, estabelece a estratégia com enfoque no baixo custo para buscar uma posição de liderança no mercado. A liderança no baixo custo permite a empresa oferecer produtos com preços baixos mantendo a taxa de lucratividade, que poderá ser diminuída em caso de um novo concorrente querer entrar no mercado. Para ser líder no custo a empresa precisa direcionar todas as suas atividades e departamentos na busca deste objetivo, é preciso haver *sinergia, integração e comprometimento* de toda a cadeia. A integração desta cadeia precisa chegar aos fornecedores, pois quanto mais eles conseguirem baixarem seus custos de produção, menor será o

custo de compra das mercadorias pela Sul Center, e assim, ela mantém firme sua *estratégia no mercado*. Esta atitude de compartilhar o posicionamento estratégico não vai de encontro com o que afirma a escola empreendedora, no entanto, aos empreendedores visionários é tida a capacidade de observar e “encher” novas oportunidades no ambiente.

Para Raul Candeloro (2007) quando falamos de estratégia falamos de liderança. Lideranças fortes, dispostas a tomar decisões, são essenciais. Duas coisas fundamentais que o líder deve fazer: ensinar aos outros a pensar estrategicamente e ter a disciplina de aprender a dizer não a tudo que não aprofundar e ampliar o posicionamento estratégico e a vantagem competitiva. É preciso que os empreendedores usem sua capacidade reconhecida de líder, para motivar e persuadir toda a equipe e toda cadeia produtiva na busca deste objetivo: liderança com enfoque no baixo custo.

Depois de definido o posicionamento estratégico a próxima etapa é a definição das diretrizes estratégicas que consistem em estabelecer os objetivos, metas, estratégias e políticas para que a intenção estratégica seja alcançada.

4.2.4 Diretrizes estratégicas

Os objetivos visam estabelecer uma diretriz na tomada de decisão para aumentar a eficiência da organização e seu desempenho *de forma a facilitar que a visão desejada seja alcançada*.

Já que Certo et al. (2005, p.54) colocam que “sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção”, é necessário que a missão, a visão e os objetivos da empresa não estejam centralizados na mente do empreendedor, e sim, que possam ser compartilhados com todos. O compartilhamento permite maior comprometimento de toda a organização, bem como, dissemina a gestão do controle quanto ao seguimento das normas e objetivos.

Para atender a estratégia do 3B (Bom, Bonito e Barato) colocada pela empresa como diretriz, bem como, buscar uma posição de liderança no baixo custo à empresa define os seguintes objetivos:

- a) Promover e divulgar o direcionamento estratégico;
- b) Melhorar a qualidade de atendimento;

- c) Fortalecer a imagem da empresa e o relacionamento com o cliente;
- d) Otimizar a gestão financeira/administrativa;
- e) Otimizar a rentabilidade.

Depois de definidos as diretrizes estratégicas é preciso estabelecer os instrumentos estratégicos (plano de ação) que tornarão os objetivos alcançados.

4.2.5 Instrumentos estratégicos

A adoção do planejamento estratégico requer uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das organizações. O planejamento estratégico não é passível de ser implantado por simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, antes de tudo, uma conquista organizacional que se inicia com mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação. Permitir esta mudança exige dos empreendedores que controlam a organização a capacidade de compartilhar idéias, poder e responsabilidades.

O modelo proposto tem a intenção de estabelecer um rumo estratégico, e estimular o pensamento estratégico uniforme em torno da diretriz estratégica estabelecida pela empresa, conforme Oliveira (2001) o planejamento estratégico visa estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, como vistas a otimizar os recursos da empresa frente ao seu ambiente e alcançar seus objetivos. Para que modelo de fato consiga os resultados estimados é preciso:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) Alinhamento da organização à estratégia: transformar a estratégia em tarefa de todos, conscientizar a equipe e envolve-la no processo integrando o pensamento estratégico na rotina de trabalho de todos;
- c) Converter a estratégia em processo contínuo: o modelo deve estar em constante revisão, favorecendo o aprendizado estratégico;
- d) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: os empreendedores, usando de sua liderança, devem conduzir e dirigir o processo participativo que envolva todos na empresa e na cadeia produtiva para que os objetivos determinados sejam alcançados.

Além dos fatores acima citados, é de grande importância a disponibilidade de capital financeiro para custear as atividades e operações necessárias para que as ações planejadas sejam executadas. Em função da variável tempo, já que a loja abriu somente em novembro de 2006, e os dados foram coletados a partir de dezembro não houve a preocupação neste trabalho em levantar o quantitativo financeiro necessário para implementação dos planos de ação, no entanto, a direção geral manifestou que o investimento necessário será disponibilizado para implementação do plano de ação.

Diante disto, para atender os objetivos estabelecidos foi formulado o seguinte plano de ação:

Quadro 08: Plano de ação referente ao objetivo: Promover e divulgar o direcionamento estratégico da empresa.

Plano de ação nº 01	Meta Objetivo	Promover e divulgar o direcionamento estratégico da empresa			
O QUE?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?	RAZÃO?	COMO?
Divulgar as diretrizes estratégicas da empresa	A partir de Março de 2007	No ambiente interno da empresa	Gerência da loja	Para que toda a equipe saiba a direção os objetivos a serem alcançados.	Através de reuniões quinzenais com toda a equipe. Usar o espaço do Hall principal para expor um banner com a missão e a visão da empresa. Usar um vídeo informativo e publicitário junto a TV da cafeteria. Usar o sistema de áudio da loja para divulgar a missão e a visão da empresa para clientes e funcionários.
Estabelecer a importância do fornecedor dentro do planejamento	A partir de Março de 2007	Junto aos fornecedores	Direção Comercial	Buscar um maior comprometimento de toda a cadeia	Através de pelo mínimo 1 encontro semestral com todos os fornecedores para conscientizá-los de suas responsabilidades para que o objetivo da Sul Center seja alcançado, e assim, ambos tenham sucesso e competitividade.

Já que a Sul Center não fabrica nenhum dos produtos comercializados em suas unidades, é preciso que haja integração e comprometimento de toda a cadeia produtiva em torno do posicionamento e das diretrizes estratégicas. Para vender a preços baixos a empresa precisa gerenciar todos os processos da cadeia produtiva, de forma, a eliminar e reduzir custos. Ser líder em custo significa ter capacidade para inovar, adaptar e a mudar se preciso for. Sendo líder em custo a empresa além de oferecer produtos com preços baixos consegue manter a taxa de lucratividade estimada, podendo inclusive em caso da entrada de um novo concorrente diminuir sua taxa de lucratividade para impedir e retaliar o novo entrante. Para atingir este objetivo a empresa, primeiramente, necessita de trabalho de persuasão junto aos fornecedores, é preciso que eles avaliem seus processos produtivos para oferecer produtos com custos mais baixos para a Sul Center. Dentro do ambiente interno, a empresa precisa promover e disseminar quais são as diretrizes estratégicas. A visão participativa e o comprometimento estarão garantidos se todos souberem o que devem fazer para que as diretrizes estratégicas sejam alcançadas. A exposição em banners da missão e da visão no hall central da loja, assim como a divulgação de um informativo publicitário junto a TV da cafeteria e ao sistema de áudio interno são instrumentos para divulgar a razão de existência da empresa, sua visão e objetivos. Para motivar, orientar, direcionar e buscar um maior comprometimento dos funcionários serão usados reuniões, palestras, treinamentos, além de um quadro para sugestões, inovações e avaliação das atividades.

Quadro 09: Plano de ação referente ao objetivo: Melhorar a qualidade do atendimento.

Plano de ação nº 02:	Meta Objetivo	Melhorar a qualidade do atendimento		
O QUE?	QUANDO?	QUEM?	RAZÃO?	COMO?
Estabelecer o perfil para cada função	A partir de Fevereiro de 2007	Gerência de Recursos Humanos	Contratar ou promover profissionais com o perfil desejado para cada cargo	Estabelecer um Plano de Cargos com a descrição e a atribuição de cada cargo dentro da estrutura de hierarquia da empresa.
Treinamento	A partir de Fevereiro de 2007	Gerência da loja	Melhorar a postura de atendimento	Definir necessidades da equipe e agendar um calendário de treinamentos de serviços e motivacionais. Estabelecendo no mínimo 6 horas trimestrais.
Dar agilidade na fila do caixa	A partir de Fevereiro de 2007	Gerência da loja	Diminuir a reclamação dos clientes pela espera na fila	Readequar dois caixas no pavimento térreo exclusivo para pagamento via cartão de crédito.
Melhorar o grau de satisfação dos funcionários em 90%	A partir de Março de 2007	Gerência da loja	Funcionário mais satisfeito eleva o grau de qualidade no atendimento	Implantar o quadro de funcionário destaque do mês, estabelecer um plano de carreira, estabelecer um dia no mês para compra de lingerie, avaliar alternativas para o almoço e/ou vale alimentação e estabelecer que 50% das horas extras serão pagas e outros 50% acumuladas num banco de horas.

Como já visto, o cliente além do preço e da qualidade quer um bom atendimento na hora da compra, por isso, a qualidade do atendimento, a presteza e agilidade são fatores determinantes na hora de o cliente decidir voltar a comprar novamente em uma loja. O atendimento de qualidade mostra as boas vindas da empresa, portanto, é preciso encontrar soluções para os problemas encontrados na análise do ambiente interno, pois estes não podem prejudicar o desempenho das atividades, nem mesmo, a imagem da empresa. Um dos problemas encontrado é a falta de diretrizes formais para contratação e promoção de novos funcionários. A implantação de um plano de cargos permite estabelecer a função, as atividades e responsabilidade de cada cargo dentro da estrutura hierárquica da empresa. Assim, cada funcionário sabe exatamente aonde se encontra dentro da estrutura e também o que deve fazer para almejar um crescimento profissional dentro da organização. A implantação do calendário de treinamento visa promover e orientar os serviços e também com fim motivacional para melhorar o clima organizacional e a sinergia da equipe. A participação dos funcionários é importante na escolha da área a ser abordada nos treinamentos, assim como, a avaliação da gerência quanto às necessidades principais. Para evitar reclamações pela demora na fila para pagamento é sugerido à empresa especificar dois caixas para atendimento exclusivo de cartão de crédito e também identificar com adesivos e banners a forma de pagamento dos caixas, bem como, deixar uma atendente orientando e organizando a fila. Um funcionário satisfeito trabalha com alegria e motivação. Para isto foi proposto o reconhecimento mensal do funcionário destaque, eleito pelos próprios funcionários e pela gerência, sendo que o funcionário ao final do ano que receber o maior número de indicações receberá um prêmio pelo esforço e dedicação apresentado. O plano de carreiras permite aos funcionários não duvidarem da metodologia empregada para promoção, sendo que, todos terão condição de saber o que fazer para almejar determinada função dentro da organização. A empresa precisa valorizar seus funcionários e permitir a eles a oportunidades de também serem clientes, e por isso, estabelece-se um dia do mês (sábado) após o expediente para compras. Discutir e avaliar alternativas para atender a solicitação do vale alimentação, fazendo parceria com algum restaurante no centro da cidade, ou fornecendo marmitas ou até elaborando o almoço no próprio ambiente da empresa. Quem trabalha é porque precisa, assim, estabelecer que 50% das horas extras trabalhadas serão pagas e os outros 50% serão acumuladas no banco de horas.

Quadro 10: Plano de ação referente ao objetivo: Fortalecer a imagem da empresa e o relacionamento com o cliente.

Plano de ação nº 03:	Meta Objetivo	Fortalecer a imagem da empresa e o relacionamento com o cliente		
O QUE?	QUANDO?	QUEM?	RAZÃO?	COMO?
Investir 1% do faturamento em publicidade e propaganda	De fevereiro de 2007 a novembro de 2007	Direção Geral e Comercial	Aumentar a divulgação da empresa para atrair mais clientes	Estabelecer com o apoio de uma agência de publicidade ferramentas e canais para direcionar ações tendo como foco o segmento de clientes alvos da empresa.
Identificar as últimas tendências da moda	A partir de novembro de 2006	Diretoria Comercial	Comercializar 90% dos produtos de acordo com as últimas tendências da moda	Através da participação nas principais feiras e eventos da moda que acontecem em São Paulo, Curitiba, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Gramado.
Ser uma loja convidativa e única	A partir de novembro de 2006	Direção Geral e gerência da loja	Proporcionar ao cliente um encantamento ao entrar na loja	Através do desenvolvimento do projeto arquitetônico moderno e atraente que gere conforto, segurança e praticidade aos clientes. E através de uma qualidade de atendimento encantadora.
Criar um canal eletrônico para comunicação de clientes e fornecedores	Até novembro de 2007	Direção geral e comercial	Usar a Internet para divulgar a empresa	Desenvolver uma página na Internet (site) para comunicação da loja com clientes e fornecedores
Fortalecer o uso do Cartão Sul Center	A partir de Março de 2007	Direção comercial e gerência da loja	Identificar o perfil do cliente	Oferecendo 5% de desconto, melhores condições de pagamento e/ou promoções exclusivas para quem compra com o cartão Sul Center.

Uma empresa precisa ser conhecida, ter sua imagem e marca sempre presente na mente dos consumidores. A Sul Center precisa confirmar seu slogan “o barato que virou moda” e assim fortalecer sua imagem e relacionamento com os clientes. Para alcançar estes objetivos foi estabelecido investir 1% do faturamento em publicidade e propaganda para valorizar o ponto comercial que se encontra numa Rua com menor fluxo de pessoas, e selecionar com o apoio de uma agência ferramentas e canais que otimizem ações diretas ao público alvo da empresa. A imagem da empresa também está associada aos produtos que vende, principalmente no setor de vestuário, por isso, estabelece-se que 90% dos produtos comercializados devem seguir as últimas tendências da moda que serão observadas junto dos principais eventos e feiras das principais cidades do país.

Para ser uma loja convidativa e única, a empresa precisa ter identidade própria conquistada através de um projeto novo e moderno, de uma loja organizada com vitrines organizadas e atrativas. A organização e a praticidade da loja permite ao cliente maior liberdade e conforto para escolher seus produtos.

Na análise do ambiente externo foi identificado que as grandes lojas têm um endereço eletrônico para divulgação de sua marca, portanto, a Sul Center que sonha em ser maior ainda não pode deixar de utilizar as ferramentas disponíveis para divulgar sua marca e também para relacionar-se com clientes e fornecedores.

O cartão Sul Center é uma novidade que está sendo implementada nesta loja, no entanto, não tem nenhuma política para promoção. Portanto, estabelece-se que a partir de março de 2007 todas as compras efetuadas no cartão Sul Center terão descontos de 5% e poderão ser pagas em até 8 vezes com uma parcela mínima de R\$20,00. A loja deverá estabelecer promoções exclusivas para quem tem cartão Sul Center, inclusive avaliar a estratégia de acumular pontos para troca de mercadorias.

Quadro 11: Plano de ação referente ao objetivo: Otimizar a gestão financeira/administrativa

Plano de ação nº 04	Meta Objetivo	Otimizar a gestão financeira/administrativa		
O QUE?	QUANDO?	QUEM?	RAZÃO?	COMO?
Estabelecer um Planejamento Financeiro	A partir de março de 2007	Diretoria Financeira e Gerência da Loja	Aumentar eficiência e controle	Estabelecendo ferramentas de gestão, como orçamento, fluxo de caixa e diretrizes integradas entre compras, financeiro e vendas.
Melhorar a gestão administrativa	A partir de Fevereiro/07	Gerência da loja	Incrementar uma redução de custos em 5%	Diminuindo a rotatividade de funcionários; implantando um sistema de comunicação via rádio entre a matriz e as lojas, otimizando o uso dos recursos.
Implantar um sistema de gestão integrado	Até outubro de 2007	Diretoria geral	Aumentar a agilidade, a eficiência operacional e a base de informações para apoio as decisões.	Adquirir um software de gestão que permite integração direta entre as unidades e o centro de distribuição. Deve haver integração das informações entre todos os departamentos para facilitar o processo de planejamento e tomada de decisão.

O propósito fundamental do planejamento financeiro deve ser o de dar suporte, base e recursos para implementação das estratégias definidas pela organização. As metas que emergem do processo de planejamento estratégico devem ser alcançadas com o sistema de planejamento financeiro. O planejamento financeiro deve estar orientado e alinhado com o objetivo de baixo custo. Logo, entende-se que sua função é administrar o fluxo de recursos monetários desde a área de compras negociando prazos e descontos com fornecedores, na área de vendas estabelecendo políticas de preços, condições de pagamento e diminuindo o grau de inadimplência.

Ao projetar despesas e receitas permite a empresa maior controle e capacidade de ajustes das atividades que não estão alinhadas com a estratégia. O monitoramento do desempenho financeiro da empresa é extremamente importante para a tomada de decisões das ações promocionais, e investimentos que devem ser feitos, bem como, da capacidade e saúde financeira da empresa.

Para melhorar a gestão administrativa e assim diminuir despesas fixas estabelece-se a melhor avaliação no processo de seleção e contratação de novos funcionários para diminuir a rotatividade, a implantação de um sistema de rádio (nextel) para comunicação da loja com a matriz, o maior cuidado no manuseio de peças e cabides e o uso adequado do ar condicionado.

A implantação de um sistema de gestão integrado envolvendo toda a rede aumenta a agilidade dos processos, diminui o retrabalho e elimina as falhas de comunicação, além de permitir melhor gestão e organização do estoque.

Quadro 12: Plano de ação referente ao objetivo: Otimizar a rentabilidade.

Plano de ação nº 05	Meta Objetivo	Otimizar a rentabilidade		
O QUE?	QUANDO?	QUEM?	RAZÃO?	COMO?
Definir políticas de contas a receber	A partir de março de 2007	Gerência Geral e Gerência da loja	Diminuir a inadimplência para 2%	Estabelecendo valor mínimo de compra para quem ainda não é cliente e estabelecer uma diretriz de avaliação de cadastro.
Definir políticas de contas a pagar	A partir de março de 2007	Diretoria de compras e gerência da loja	Incrementar uma eficiência operacional em 5%	Usando o poder de barganha para aumentar o desconto para pagamento à vista ou melhorar as condições de pagamento através de uma compra planejada.
Otimizar o uso de áreas livres	A partir de março de 2007	Diretoria Geral e gerência da loja	Agregar valor ao cliente	Sublocando a área disponível no hall central da loja para exposição de produtos de outras empresas, como telefonia, cosméticos, perfumes, e motocicletas.

Buscando atender a estratégia de enfoque no baixo custo, a otimização da rentabilidade passa necessariamente pela melhor gestão dos recursos e atividades da empresa. Ao definir políticas de compras para os primeiros clientes e uma avaliação mais coesa no cadastrado dos clientes a empresa espera diminuir a inadimplência em 2%, considerado este índice satisfatório. Ao definir políticas de compras programadas como o departamento financeiro e comercial, espera-se incrementar uma eficiência operacional de 5% na negociação com os fornecedores, seja através de uma política de desconto, ou melhores condições de pagamento. Discutir também com os fornecedores o serviço de colocação das etiquetas e melhor gerenciar o processo de entrega das mercadorias.

A otimização de áreas livres permite a empresa sublocar o espaço do hall central e o espaço atrás do crediário onde seria a área das crianças, que até então estão vagos. A sublocação para promoção e apresentação de produtos que possam agregar valor e fortalecer a imagem da empresa, bem como, compartilhar o valor do aluguel.

4.2.6 Avaliação e Controle

Estabelecido os objetivos e elaboradas as estratégias é necessário avaliar como as ações estão sendo desenvolvidas de modo a verificar a existência de discordâncias na execução e fazer os ajustes necessários. Esta etapa é essencial ao processo, pois visa garantir que a ação executada esteja alinhada com a orientação estratégica. A avaliação deve integrar à rotina dos funcionários, de modo que, o autogerenciamento permite identificar problemas e soluções antes mesmo da conclusão das ações.

O processo de avaliação e controle tem como objetivo implementar na empresa um processo de aprendizado estratégico contínuo, que deve começar pela base até a direção geral.

Será estabelecida uma reunião mensal com a toda a equipe de colaboradores sob liderança da gerência da loja, para discussão, avaliação, levantamento de críticas e sugestões à implementação das ações propostas. Da mesma forma, será elaborada trimestralmente uma pesquisa para avaliação do grau de satisfação dos funcionários e avaliar o grau de aprendizado e qualificação.

A direção geral mensalmente acompanhara a evolução financeira da empresa através do orçamento e relatórios de faturamento, de despesas, de custos, e taxa de lucratividade.

A direção comercial semestralmente desenvolverá uma pesquisa para avaliar junto aos clientes a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, bem como, da identificação da marca Sul Center no mercado.

O controle tem como objetivo permitir visualizar o andamento de cada ação proporcionando se necessários ajustes para melhorar o procedimento da mesma, sendo minucioso de modo a oferecer segurança e solidez do processo.

5 CONCLUSÕES

Neste trabalho, foi apresentado uma proposta de operacionalização para sistematização do Planejamento estratégico para a Loja Sul Center da Rua Deodoro, através do qual a empresa possa traduzir sua estratégia de forma consistente e operacionalizá-la para com isto ganhar competitividade no mercado de vestuário que atua.

A Sul Center, empresa familiar do ramo de comércio varejista de confecções, com sede em Curitiba, abriu em novembro de 2006 sua nova unidade na Rua Deodoro. A visão empreendedora e a capacidade de identificar oportunidades guiaram a empresa por uma trajetória de sucesso e conquistas. O modelo estratégico que direciona as atividades da empresa está baseado no empreendedorismo de seus fundadores, porém o recente crescimento da empresa e suas deficiências estimularam a discussão sobre importância e a necessidade de novas ferramentas de gestão. Em resposta a esta necessidade, foi elaborado um planejamento estratégico considerando o período de novembro de 2006 a outubro de 2007. Mesmo sabendo que o planejamento estratégico é um processo de longo prazo foi estabelecido o período de 12 (doze) meses para avaliação.

O mundo dos negócios é uma verdadeira guerra, e, como todas as guerras, vence aquele que melhor estiver preparado para neutralizar a força e o movimento dos concorrentes, otimizar suas forças e bem utilizar seus recursos para buscar uma posição estratégica que lhe garanta vantagem competitiva. Portanto, o desenvolvimento do planejamento estratégico passa necessariamente pela análise do ambiente interno e externo para depois definir uma estratégia de posição única no mercado.

Em resposta ao objetivo específico de avaliar os ambientes interno e externo, pode-se perceber claramente a falta de direcionamento e alinhamento da estratégia com as atividades desenvolvidas. A centralização dos objetivos na mente dos empreendedores impedia o maior comprometimento e senso de direção da equipe. Mesmo existindo uma política de valorização dos funcionários, inexistia diretriz de gestão do capital humano, o que acabava prejudicando a qualidade dos serviços e o desempenho da empresa. Apesar de a empresa apresentar uma boa saúde financeira, inexistia planejamento financeiro e ferramentas de apoio às decisões como o orçamento. Era preciso redirecionar as atividades da empresa para ratificar a

estratégia descrita no slogan “o barato que virou moda”. Na análise do ambiente externo foi constatado que o cliente além do preço considera a qualidade do produto e a qualidade do atendimento fatores diferenciais na hora da compra. Apesar de 2006 ter se apresentado difícil para o comércio à postura política do atual presidente tem contribuído para aumentar a renda junto ao público alvo da empresa distribuído nas classes C e D. O aumento populacional do Núcleo Metropolitano da Região da Grande Florianópolis tem se mostrado uma grande oportunidade para a empresa. A expansão das principais redes de departamento, Renner, Riachuelo e C&A, até o momento não preocupa muito a empresa, pois estas decidiram por instalar-se nos Shoppings Centers da cidade. No entanto, se estas empresas decidirem por instalar-se no comércio de rua popular poderá ser uma grande ameaça para a Sul Center.

No que diz respeito à definição da missão e objetivos foi estabelecido junto com a direção a seguinte missão: “Valorizar e resgatar o conceito de loja de rua popular, através da valorização visual e da revitalização dos centros das grandes cidades, proporcionando ao consumidor conforto, segurança, variedade e qualidade dos artigos oferecidos com preço popular”. E, como diretriz a empresa definiu atender ao que ela chamou de 3B (bom, bonito e barato).

Em relação ao objetivo de estabelecer a visão à empresa definiu “Ser a empresa mais reconhecida na Grande Florianópolis pela qualidade de atendimento, pela qualidade dos produtos e pelos preços baixos”.

Para atender ao direcionamento estratégico estabelecido, foi selecionada a estratégia com enfoque no baixo custo apresentada pela escola do posicionamento. A implementação do planejamento estratégico requer transferência de responsabilidades e autonomia, compartilhamento de informações e participação de toda a equipe. Portanto, cabe a escola empreendedora apenas o processo de através de seu líder guiar e direcionar toda a equipe na busca dos objetivos definidos. Sendo definidos os seguintes objetivos para a empresa buscar uma posição única através do enfoque no baixo custo:

- a) Promover e divulgar o direcionamento estratégico;
- b) Melhorar a qualidade de atendimento;
- c) Fortalecer a imagem da empresa e o relacionamento com o cliente;
- d) Otimizar a gestão financeira/administrativa;
- e) Otimizar a rentabilidade.

Para cada objetivo foi desenvolvido um plano de ação que buscasse implementar atividades para atender o direcionamento estratégico de buscar uma posição com enfoque no baixo custo.

Portanto, conclui-se que o objetivo de elaborar um planejamento estratégico a ser adotado pela Loja Sul Center da Rua Deodoro no período de Novembro de 2006 a Outubro de 2007, com base nas visões da escola do posicionamento e empreendedora foi alcançado com sucesso na finalização deste trabalho.

Diante do exposto, recomenda-se a empresa a implementação desta ferramenta de gestão com o intuito da empresa ser mais competitiva no mercado.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se uma análise mais detalhada da estrutura da empresa, inclusive com levantamento de informações financeiras e das atividades de rotina, para melhor integrar a estratégia à ação em busca da vantagem competitiva definida pelo baixo custo.

Da mesma forma, recomenda-se o desenvolvimento de um planejamento estratégico macro envolvendo toda a rede de lojas Sul Center. Como cada loja está integrada a matriz, e muitas atividades dependem diretamente dela, seria importante fazer um estudo das relações, do modelo de gestão e das atividades para alinhar a estratégica de toda a rede em torno de um único foco.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br>> Acesso em 05 de dez 2006.

ANEP- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EMPRESAS DE PESQUISA. Disponível em <<http://www.anep.org.br>> Acesso em 29 de dez 2006.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. volume 1. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5d. São Paulo: Cortez, 2001.

DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FECOMÉRCIO – SC. Disponível em <<http://www.fecomercio-sc.org.br>> Acesso em 05 jan 2007.

FISCHMANN, Adalberto A. (Adalberto Americo); ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na pratica**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harba, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e 'cultura' com as oportunidades do ambiente externo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 204p.

HAMEL, Gary. A era da revolução. **HSM Management**, nº 24, ano 4, p. 116-126, jan./fev. 2001.

HODGETTS, Richard M; LUTHANS, Fred; SLOCUM, John W. Abaixo o convencional. **HSM Management**, nº 22, ano 4, p. 112-120. set./out.2001

HUNGER, J. David; WHEELEN, Thomas L. **Gestão estratégica**: princípios e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 28 dez 2006.

IBIP - INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Disponível em <<http://www.ibip.org.br>> Acesso em 29 de dez 2006.

INSTITUTO MAPA PESQUISA E INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA. Disponível em <<http://www.mapa.com.br>> Acesso em 03 de jan 2007.

KIM, Chan W; MAUBORGNE, Renée. Esqueça a concorrência. **HSM Management**, nº 24, ano 4, p. 78-86, jan./fev. 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MANSILLA, Dario R. **Diagnóstico Organizacional**. 3. ed. México D.F, 1999.

MARKITES, Constantinos. Seis princípios de ruptura. **HSM Management**. nº 20, ano 4, p. 120-128, maio./jun.2001.

MARTINS, Luciano. **Estratégias competitivas das lojas de departamentos – O caso da Renner S/A**. Florianópolis, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6ª ed. São Paulo. Atlas: 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. JR, Paul H. Pietri. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em <<http://www.mte.gov.br>> Acesso em 28 de dez 2006.

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

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEUS TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO. Disponível em <<http://www.neus.com.br>> Acesso em 29 de dez 2006

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TGC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANOPOLIS. Disponível em <<http://www.pmf.sc.gov.br>> Acesso em 27 de dez 2006.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Disponível em <<http://www.pnud.org.br>> Acesso em 05 jan 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RAUL CANDELERO. **Estratégia e Liderança**. Disponível em <<http://carreiras.empregos.com.br/carreira>> Acesso em 10 de jan 2007.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Patrício Francisco. **Procedimentos para elaboração do planejamento estratégico**. Sebrae/SC, 2005.

SOBANSKI, A.R. **Implementação de estratégias**: estudo exploratório de alguns fatores críticos. Dissertação(Mestrado). São Paulo: FEA-USP, 1995.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

SUL CENTER. **Dados primários**, 2006

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMPSON JR., A.A.STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho**: conversas sobre a pesquisa em ciências sociais. Maringá: EDUEM, 1994.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle.. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WIKIPÉDIA. Produto Interno Bruto. Disponível em : <<http://pt.wikipedia.org>> Acesso em 13 dez. 2006.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos.São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A:

Questionário para avaliação do Diagnóstico do ambiente interno da Loja Sul Center – Rua Deodoro 302 – Centro – Florianópolis(SC).

- ASPECTOS ORGANIZACIONAIS:

1. Qual o nível de delegação de autoridade?
2. A empresa tem organograma definido? Qual?
3. A empresa tem definido um planejamento estratégico?
4. É formal ou está apenas na mente do gestor?
5. Como se dá o processo de comunicação na loja?
6. Todo o processo de fabricação é terceirizado?
7. Como a empresa avalia a qualidade de seu atendimento?
8. Como a empresa avalia as condições e formas de pagamento?
9. Como partiu a decisão de abrir esta nova loja na Rua Deodoro? Análise de pesquisa de mercado?
10. A empresa utiliza-se da ferramenta benchmarking para avaliar os concorrentes e assim efetuar comparações com sua empresa?
11. Quais os principais concorrentes da loja Sul Center Deodoro 302?
12. O que a Sul Center tem de diferente frente a seus concorrentes?
13. Como a empresa desenvolve a estratégia para defender-se de potenciais concorrentes que venha trabalhar dentro da mesma filosofia e política?
14. Quais os pontos fortes e fracos da administração geral?
15. Quais os elementos que a empresa atribui como fatores de vantagem competitiva?

- ÁREA DE MARKETING

1. É usada a pesquisa de marketing para conhecer o mercado e tomar decisões?
2. Como é direcionado e tomado a decisão de se fazer propagandas? É contrato uma agência para desenvolvimento?
3. A empresa distribui apenas no mercado de varejo?
4. Existe uma política diferenciada para venda no atacado e varejo?
5. Como é definida a estratégia de preço?
6. Como é definida a estratégia de promoção?
7. Como é definida a estratégia de produto? Tipos, variedades, estilos? Quem define?
8. Qual o segmento do mercado que a empresa atua, levando em conta a faixa de renda?
9. Quem é seu cliente?
10. Como é definida a política de vendas da empresa?
11. É possível identificar os produtos que mais vende em determinadas épocas?
12. Como a empresa seleciona o produto de compra?
13. Quais os pontos fortes e fracos da área de marketing?

- ÁREA FINANCEIRA

1. Como está estruturado o sistema de controle financeiro e estoque?
2. É possível apurar a movimentação (receitas e despesas) por loja (centro de custo)?
3. Qual a importância da função financeira para a empresa?
4. Existe planejamento financeiro na empresa?
5. Se sim, que elementos são considerados dentro da análise?
6. Existe orçamento financeiro? Fluxo de caixa?
7. O sistema contábil serve apenas para informações de fisco?
8. Qual o custo fixo mensal da filial 03 – Rua Deodoro 302 - dentro das diversas variáveis?
9. Qual a venda necessária para atingir o ponto de equilíbrio?
10. Qual os meses de melhor venda?
11. Que melhorias poderiam ser implementadas para aumentar a receita da loja?
12. Dentro do ambiente financeiro que aspectos você considera que necessita de adequação (pontos fracos)?
13. Dentro do ambiente financeiro que aspectos você considera pontos fortes da empresa frente à concorrência?

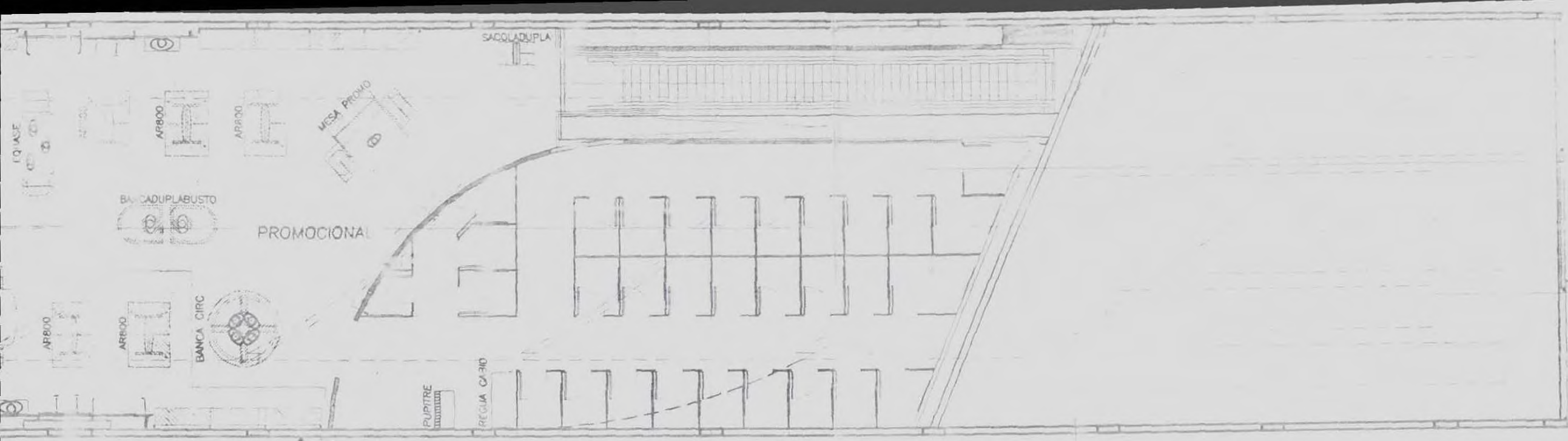
- ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. A política de RH da empresa está expressamente definida?
2. A empresa apresenta um departamento de RH centralizado e especializado?
3. Quais os níveis (cargos) dentro da loja Deodoro 302?
4. Que fatores são levados em conta para a promoção de cargo?
5. Existe um plano de cargos e salários?
6. Qual o método para avaliação de desempenho dos funcionários?
7. A admissão externa é feita somente após o exame de todas as possibilidades de promoção interna?
8. O processo de recrutamento é realizado por quem? E quais os fatores importantes dentro desta análise?
9. Qual a média de rotatividade? A principal causa de saída dos funcionários?
10. Quais os programas de treinamentos utilizados?
11. Quantos funcionários trabalham na loja? Em que setores? Salário base?
12. Que benefício à empresa oferece aos funcionários?
13. Como é o clima organizacional?
14. E a motivação dos funcionários?
15. Como se dá o processo de comunicação entre funcionários e gerência?
16. Que aspectos você considera como pontos fortes e fracos da área de RH?

- ÁREA DE COMPRAS

1. Quais as principais políticas de compra da empresa?
2. Como é selecionado o fornecedor?
3. Quais os prazos normais de compra?
4. Quantos fornecedores a empresa tem?

5. Quais (pelo menos 3) são os influentes e que a empresa têm mais dependência?
6. Qual a variedade de produtos ofertados?
7. Existe integração entre o departamento de compras e financeiro?
8. Qual o intervalo de tempo entre o pedido e a entrega dos materiais?
9. A entrega é direcionada pra cada unidade ou existe um centro de distribuição?
10. Como é executado o controle e lançamento de entrada das mercadorias?
11. Qual o volume médio de estoque?
12. Onde estão localizados a maioria dos fornecedores?
13. Onde está localizado o centro de distribuição?
14. Que fatores e elementos você considera fortes e fracos na análise da área de compras?



TURA CORV DU UX 9457

PEO
E3 V

Anexo B