

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

FERNANDA CACIATORI BRIGHENTI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA DUBOX VIDROS
TEMPERADOS

FLORIANÓPOLIS

2007

FERNANDA CACIATORI BRIGHENTI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA DUBOX VIDROS
TEMPERADOS

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

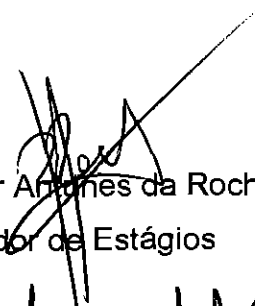
Professor orientador: Professor Dr. Luís Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS

2007

FERNANDA CACIATORI BRIGHENTI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA DUBOX VIDROS
TEMPERADOS



Professor Rudimar Antônio da Rocha, Dr
Coordenador de Estágios



Professor Luís Moretto Neto, Dr.
Orientador



Professora Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dra.

Membro da Banca

Professor Nelson Colossi, Dr.

Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho representa o ponto de chegada de um trabalho que durou quatro anos e meio de dedicação e esforço. Contudo, ele não teria se concretizado sem o apoio de muitas pessoas, dentre elas, gostaria de destacar algumas que tiveram maior peso durante essa caminhada:

À minha Mãe, Neide Caciatori Brighenti, minha maior referência, minha vida, a quem tudo que sou e que sem ela o objeto deste trabalho não existiria;

Ao meu pai, Rui Brighenti, que é meu grande incentivador e que sempre se fez presente nos momentos mais difíceis;

Ao meu irmão Giovani, que mesmo distante geograficamente se fez presente neste processo de forma concreta;

À minha irmã Giordana, com a qual compartilho meu dia-a-dia e minha vida profissional;

Ao meu namorado Gabriel presente deste o início deste processo, por toda atenção despendida;

As amigas que compartilharam esta caminhada: Tatiane Azzolini, Thays Ibagy e Daniela Dalpont;

Ao meu professor e orientador Dr. Luís Moretto Neto pela paciência e dedicação na realização deste trabalho;

À todos os professores que me ensinaram a ciência da administração;

O caminho foi longo e tortuoso, sem o apoio da família, namorado, amigas e mestres eu possivelmente não teria chegado até aqui.

Este trabalho é tão meu quanto de vocês.

Obrigada do fundo da minha alma.

RESUMO

BRIGHENTI, Fernanda C. **Planejamento estratégico: estudo de caso da Dubox Vidros Temperados**. Florianópolis, 2007. 60 p.

O objetivo deste trabalho foi elaborar o planejamento estratégico da Dubox Vidros Temperados com vistas a contribuir para a decisão de mudança de localização e ampliação do portfólio da organização. Caracterizado como um estudo de caso, pois pautou sua análise no aprofundamento das variáveis ambientais que envolvem a empresa em estudo, levantando dados de maneira direta uma vez que a autora é a proprietária da empresa resultando em uma análise qualitativa. O modelo utilizado para a elaboração do planejamento estratégico foi basicamente o de Mintzberg, em que o autor sugere analisar oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como pontos fracos e fortes do ambiente externo a empresa. Muitos outros autores serviram de referência para corroborar ou negar a teoria que sustenta o trabalho. A luz das teorias e após analisar especificamente a empresa construiu-se o planejamento estratégico segundo a metodologia que o orienta com ênfase nas estratégias que nortearão as ações em busca dos objetivos traçados. O resultado deste planejamento foi o delineamento das fraquezas e forças organizacionais, bem como estabelecimento de estratégias para Dubox no processo de mudança de portfólio e de localização.

Palavras-chave: *Dubox, planejamento, estratégias*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Tema.....	8
1.1.2 Objetivo Geral.....	8
1.1.3 Objetivos específicos.....	9
1.2 Justificativa.....	9
1.3 Estrutura do trabalho.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Planejamento.....	12
2.1.1 Tipos de planejamento.....	13
2.1.1.1 Planejamento operacional.....	13
2.1.1.2 Planejamento estratégico.....	14
2.2 Análise SWOT.....	16
2.2.1 O ambiente externo.....	18
2.2.1.1 Ameaças e oportunidades.....	20
2.2.2 O ambiente interno.....	21
2.2.2.1 Fraquezas e forças.....	21
2.3 Missão e Visão Organizacionais.....	22
2.4 Objetivos organizacionais.....	23
2.5 Estratégias.....	24
2.5.1 Definições de estratégia.....	24
2.5.2 A estratégia competitiva.....	27
2.6 Avaliação e Controle.....	30
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Caracterização da pesquisa.....	32
3.2 Limitações do estudo.....	34
4 ESTUDO DE CASO: DUBOX VIDROS TEMPERADOS E UTILIDADES PARA O LAR.....	35
4.1 Missão e Visão da Dubox.....	36
4.2 Análise do ambiente.....	37

4.2.1 Descrição do segmento.....	38
4.2.2 Localização e infra-estrutura.....	40
4.2.3 Principais Concorrentes.....	40
4.2.4 Perfil e características gerais dos clientes.....	42
4.2.5 Fornecedores.....	44
4.2.6 Produtos e Serviços.....	45
4.2.7 Recursos Humanos.....	46
4.2.8 Recursos tecnológicos.....	47
4.3 Análise SWOT da Organização.....	47
4.3.1 Pontos fracos e fortes.....	48
4.4 Definição dos objetivos organizacionais.....	50
4.5 Formulação das estratégias organizacionais.....	51
4.6 Definição do plano de ação.....	52
4.6.1 Área de marketing.....	52
4.6.2 Área de produção.....	53
4.6.3 Área de recursos humanos.....	53
4.6.4 Área Financeira:.....	54
4.7 Controle e Avaliação das Estratégias.....	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

O estudo das organizações tem sido uma necessidade imperiosa para a sobrevivência das mesmas. Todavia essa pratica é mais comum em empresas de médio e grande portes.

As pequenas e microempresas, em sua maioria são administradas com base na intuição do empreendedor que se aventurou nas promessas subjacentes ao ser patrão mas que, muitas vezes, sucumbe aos desafios impostos pela complexidade do mundo empresarial e pela agressividade do mercado competitivo.

Por acreditar que o conhecimento é um forte fator de produção, é que se aproveita a necessidade e oportunidade de realizar esse Trabalho de Conclusão de Curso para, em um ambiente real e carente de estudos sistematizados, estabelecer um plano estratégico capaz de nortear ações que levem ao aumento da capacidade competitiva.

1.1 TEMA

O desenvolvimento deste trabalho visa identificar as características e definir os objetivos centrais da Dubox Vidros Temperados, em convergência com a mudança de localização e a ampliação do portfólio da mesma, como resultado de um processo estratégico.

1.1.2 Objetivo Geral

Elaborar o planejamento estratégico da empresa Dubox Vidros Temperados com vistas à mudança de localização e a ampliação do portfólio de produtos comercializados pela mesma, no período de março de 2007 a fevereiro de 2008.

1.1.3 Objetivos específicos

- a) Analisar o portfólio existente em busca de produtos complementares para sua ampliação;
- b) Avaliar o impacto organizacional no processo de transferência de ponto;
- c) Estabelecer as estratégias com vistas a minimizar os riscos no processo de ampliação do portfólio e na mudança de localização da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo CASTRO (1977) a escolha de um tema de pesquisa é de extrema importância, pois o estudo deve ser original, importante e viável. A importância é dada pelo fato dela ter ligação com uma questão crucial que polariza ou afeta um grande segmento da sociedade ou com uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. Incluem-se aí os temas novos que a ninguém preocupam, seja teórica ou praticamente, mas que contém potencial de virem interessar ou afetar muita gente. A originalidade é caracterizada pelo potencial que os resultados têm para surpreender a comunidade científica. A viabilidade é medida pelo potencial de exequibilidade da pesquisa, considerando-se prazos, recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização do tema.

Avaliar as empresas segundo os parâmetros apregoados pelas teorias administrativas minimiza os riscos de erros e proporciona informações mais confiáveis para a tomada de decisões. A Dubox Vidros Temperados está dando seus primeiros passos e, deseja-se que desde o seu início esteja respaldada por fundamentos administrativos sólidos para que não integre o ranking das empresas que tem sua vida interrompida em seus primeiros anos, como é comum acontecer no Brasil.

Busca-se com este estudo reunir informações e estabelecer algumas estratégias para realizar na Dubox uma prática empresarial em conformidade com as exigências atuais do mercado, viabilizando um acompanhamento desde o início da

idéia do empreendimento, das formas de operacionalização das atividades da empresa, bem como as decisões referentes a adaptações necessárias para a continuidade da mesma.

No período a que o planejamento se refere (de março de 2007 à fevereiro de 2008), a partir do referencial teórico, das análises frente a realidade e conclusões alcançadas durante o planejamento estratégico, será feito um comparativo de ações positivas e negativas, para corrigir possíveis distorções nas decisões e ações administrativas que vêm sendo implementadas no escopo das novas estratégias estabelecidas.

Por considerar que administrar de forma estratégica não é uma atividade aleatória e requer permanentes estudos e pesquisas para o seu bom desempenho é que este trabalho se reveste de importância.

O presente trabalho pode ser considerado original, uma vez que não foi encontrado nenhum estudo anterior com as características e as condições do presente trabalho. Além disso, a empresa analisada não dispõe de estudo algum acerca do tema e deste modo se torna um impulsionador para novas pesquisas e ações.

O processo de pesquisa será executado pela empreendedora, pessoa ligada diretamente a todos os processos organizacionais, e nesta ótica os dados e informações foram de fácil acesso, bem como o baixo custo financeiro de execução, tornando a pesquisa viável e exeqüível.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco (05) capítulos: introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise dos dados coletados e considerações finais.

O primeiro capítulo, descreve os objetivos, o tema do trabalho, o problema e a estrutura do mesmo. A fundamentação teórica formulada a partir de uma revisão da literatura especializada em planejamento estratégico, consubstancia o segundo capítulo. O terceiro, apresenta o método utilizado no levantamento dos dados e informações que subsidiaram a realização do trabalho. No quarto capítulo está

descrito a análise do ambiente organizacional e confronta-se à prática realizada na empresa a luz das teorias de planejamento estratégico, com vistas a apresentar uma análise integrada do que deve ser feito e do que efetivamente será realizado. E, por fim, no capítulo 5 (cinco) estão descritas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico que serviu como sustentação para este estudo. Nesse referencial foram reunidos os principais autores da área de planejamento estratégico cujos conceitos permitem entender o modo como as empresas escolhem orientar-se estrategicamente.

2.1 PLANEJAMENTO

Lacombe (2003) define planejamento como “a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado”.

Neste conceito o autor apregoa que, para que haja o planejamento deve-se ter em vista o que fazer, de que maneira, quando e quem deve fazer? Deve ainda ser identificando o custo benefício do que será executado e os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e outros que são necessários para execução do que foi ou será planejado.

No conceito de planejamento defendido por Bateman (1998) esta englobada também a tomada de decisão, como um processo consciente e sistemático baseado nos objetivos e atividade que a organização buscará no futuro. Esse autor defende que o planejamento deve ser proativo e não reativo, ou seja, deve ocorrer para se antecipar, buscar melhorias nos processos e produtos e não para busca de soluções a crises já instaladas ou por conta de possíveis cenários negativos.

De uma forma breve, porém expressiva, os autores Megginson Mosley e Pietri (1998, p.129) definem planejamento, como: “o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las”. Neste conceito os autores são bem diretos no que se refere a execução de um planejamento eficiente e eficaz.

Os autores Megginson Mosley e Pietri (1998, p.129), definem três etapas básicas para a formulação do planejamento:

- a) Estabelecer objetivos ou metas, nessa etapa define o ponto onde queremos chegar e assim formular os caminhos que devem ser percorridos para alcançá-los.
- b) Identificar e avaliar as condições que afetam os objetivos, demonstra as variáveis que influenciam tais objetivos levando-se em conta o que se espera para o futuro.
- c) Desenvolver uma abordagem para atingir esses objetivos, nessa etapa são “distribuídas” as atividades que cada setor, pessoa irá executar e ser responsável para o bom desenvolvimento e alcance das metas.

De acordo com Oliveira (1991), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Estas definições remetem à importância e à função do planejamento, o qual será esmiuçado nas diferentes categorias de planejamento.

2.1.1 Tipos de planejamento

Os autores, regra geral, classificam as categorias de planejamento em operacional e estratégico.

2.1.1.1 Planejamento operacional

Lacombe (2003) define o planejamento operacional como sendo uma função gerencial que visa especificar os recursos que deverão estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas.

Segundo o autor, o planejamento operacional está relacionado a execução do planejamento estratégico de forma eficiente (fazendo bem feito o que deve ser feito) e a alcançar a produtividade (relação entre o que foi obtido e o que foi empregado para sua obtenção).

Para Maximiano (2000), o planejamento operacional é constituído da definição das atividades e recursos necessários para se alcançar os objetivos estratégicos e administrativos da empresa.

Segundo o autor, ao serem definidas as atividades, define-se também a programação e os cronogramas em um período de tempo para execução das mesmas. É nesta etapa, ainda, que são definidos os recursos necessários à execução do planejamento. Tais como recursos humanos, materiais, monetários, tecnológicos, entre outros.

Em outras palavras, o planejamento operacional é o desdobramento do planejamento estratégico. É nele que se define quais ações serão implementadas para o alcance dos objetivos organizacionais vislumbrados no plano estratégico.

2.1.1.2 Planejamento estratégico

No processo de planejamento estratégico independente do modelo a ser adotado, percebe-se que algumas características são comuns a maior parte das metodologias existentes. Entre os autores, parece ser consenso que o planejamento estratégico de uma empresa deve conter pelo menos seis etapas distintas: definição de um grupo patrocinador que identifique e exponha suas expectativas; análise dos aspectos internos à empresa; uma análise do ambiente que influi na empresa; estabelecimento de metas e objetivos; formulação de projetos ou planos; e avaliação e controle do plano (Astrauskas, 2003).

Para Lacombe (2003) o planejamento estratégico consiste em traçar metas de longo prazo e do planejamento sistêmico dos meios disponíveis para alcançá-las, sem perder de vista as variáveis de influências dos ambientes interno e externo na qual a empresa está inserida.

Para o autor, existe uma grande relação entre a identificação dos cenários onde a organização se insere e qual a perspectiva de um cenário futuro que ela almeja integrar. E, é neste aspecto que o planejamento estratégico se reveste de importância, pois a estratégia a ser adotada define que rumos e decisões serão implementadas para que o cenário previsto seja alcançado.

Nesta mesma linha segue Maximiano (2000, p.203), que afirma que o planejamento estratégico "consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internas e externas".

O autor afirma que o planejamento estratégico afeta a organização no longo prazo, pois compreende as decisões da empresa diante do que será oferecido ao mercado.

Para Maximiano (2000, p.204) o processo de planejamento estratégico é formado por uma série de análises e decisões compreendidas nas seguintes etapas:

- a) Análise da situação estratégica (ou diagnóstico);
- b) Análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente);
- c) Análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização);
- d) Definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia.

Na visão de Gracioso (1991), planejamento estratégico é definido pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico. Afirma o autor que a função perspicua do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa. Acrescenta ainda que o sucesso dependerá da capacidade do líder para combinar as idéias do grupo numa estratégia de ação; obter o consenso de todos em torno dessa estratégia; e, finalmente, confiá-la ao grupo para que seja implementada.

Segundo Druker apud Oliveira o planejamento não trata das decisões futuras, e sim das implicações futuras de decisões presentes (Drucker, 1962 apud Oliveira 1991).

Ackoff (1980) considera que o planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. É um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a freqüência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

Com Kotler (1995), o mercado passa a ter um papel fundamental no conceito de planejamento estratégico. Para ele "o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável

entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante."

Portanto, o planejamento estratégico objetiva ser uma alternativa para a sobrevivência e crescimento das organizações num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Kotler (1995) também afirma que "o propósito do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar os negócios de maneira que se mantenha saudável, diante das turbulências que ocorrem em qualquer um de seus negócios específicos ou linhas de produto.". O autor defende a tese de que as empresas excelentes sabem como se adaptar a um mercado em mutação contínua. Praticam a "arte do planejamento estratégico orientado para o mercado".

Segundo Oliveira (1991), "o planejamento estratégico corresponde ao conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos".

Almeida (2001) apresenta o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Como toda ação gerencial, o planejamento estratégico requer informações que permitam tornar essa ação a mais realista possível nos cenários em que a organização que esta sendo planejada se insere. Nesse sentido uma das ferramentas existentes para reunir essas informações é a análise SWOTT.

2.2 Análise SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOTT – dos termos em inglês strenghts, weaknesses, opportunities e threats. (Kotler, 2000)

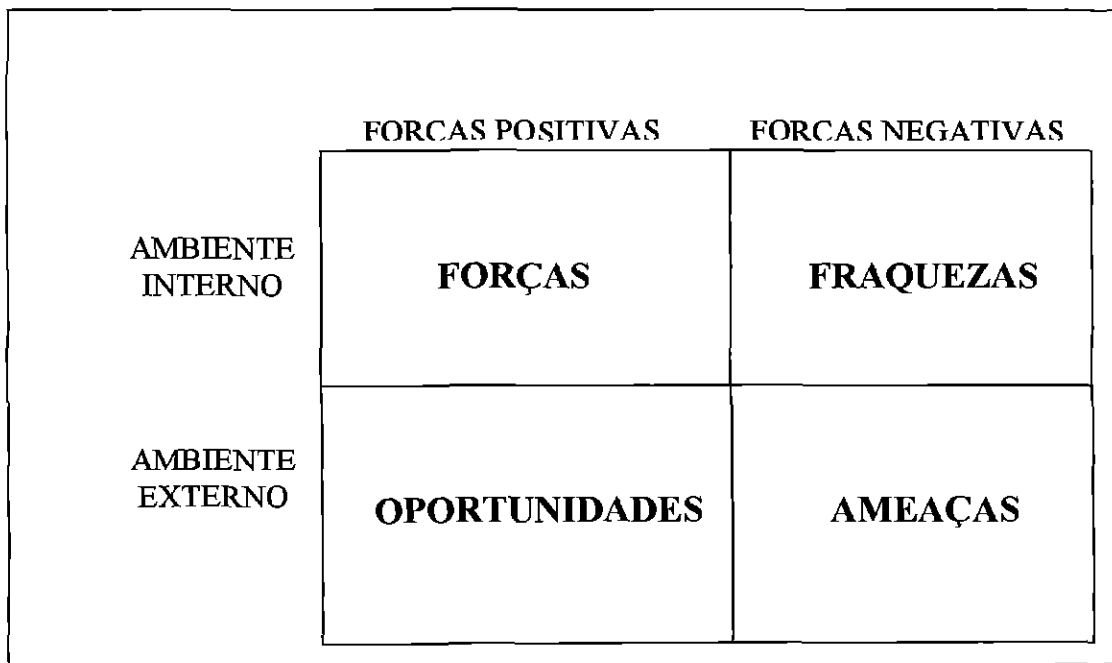


Figura 01: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
 Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Os fundamentos da análise SWOT preocupam-se com a integração das atividades da empresa, tentando responder à questão "em que negócios nós estamos?".

Basicamente a análise SWOT, na visão de Megginson et al (1998), é a de ser um processo através do qual se identificam as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças de uma organização frente aos ambientes interno e externo.

Os autores de modo geral ratificam esta definição e a utilizam por ser um processo, de certa maneira simples na análise organizacional, que objetiva a estruturação de estratégias para o crescimento e/ ou manutenção competitiva. Esta estruturação favorece a identificação e a análise de oportunidades e ameaças ao negócio em desenvolvimento.

Desde que a definição da atividade (negócio) seja bem executada, as questões deslocam-se para as oportunidades e ameaças do meio envolvente, para em seguida posicionar a empresa, em termos de forças e fraquezas.

Segundo Megginson et al (1998, p.130) "o ambiente organizacional é um composto de forças externas que atuam no funcionamento e exercem influências na

tomada de decisão das organizações". Esse ambiente integra basicamente três partes distintas:

- a) ambiente interno – que inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização, tais como, a estrutura organizacional, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais e materiais;
- b) ambiente de tarefas (operacional) – que inclui os fatores que interagem diretamente com a organização, quando é posta em funcionamento, tais como, fornecedores, clientes, concorrentes, agentes reguladores e grupos de interesse especial;
- c) ambiente externo (macroambiente) – que inclui os fatores que podem influenciar potencialmente as decisões estratégicas das organizações, tais como, os elementos de ação direta (legais, econômicos, políticos, sociais e tecnológicos).

Com base nesta ferramenta a análise do ambiente externo e interno da organização deve ser orientada a partir da definição de seu negócio e *missão*, de acordo com Tavares (1991). Essa análise permite o seu posicionamento diante das oportunidades e ameaças ambientais.

2.2.1 O ambiente externo

Embora, sabendo-se da importância do ambiente externo e da necessidade de atenção redobrada a ele, devido a sua posição instável e de difícil previsibilidade, não se pode deixar de lado o ambiente interno das organizações. Por isso, salienta que a análise do ambiente externo inclui, inicialmente, o exame das oportunidades e ameaças, bem como a identificação do grau em que se dá a cooperação e a competição entre clientes, fornecedores, substitutos e as barreiras para novas entradas (Porter, 1980).

O ambiente externo é tratado pela grande maioria dos autores como sendo os fatores externos à organização, ou seja, são forças independentes das ações da organização, mas que influenciam diretamente suas ações e estratégias.

A análise do ambiente, para Filho e Machado (1982) é um componente-chave em qualquer sistema de planejamento. Esta ação, segundo os autores, ainda permanece, em grande escala, como um exercício intuitivo e individualista da alta administração.

A análise do ambiente externo e interno da organização deve ser, segundo Tavares (1991), orientada a partir da definição do negócio e sua respectiva missão. Essa análise, no entender do autor, permite identificar o posicionamento da organização face às oportunidades e ameaças ambientais, além de mostrar a inadequação da forma como o negócio e a missão estão expressos.

A noção de que a organização funciona como um sistema aberto e dinâmico, também é defendida por Kotler (1994). Ele afirma que a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização estão condicionados à sua capacidade de interagir com as influências de seu ambiente. A organização, por sua vez, propõe Tavares (1991), é composta de vários subsistemas, cada um com diferentes graus de complexidade e funções, os quais formam totalidades integradas e em constante mudança, sujeitas às influências que ocorrem, em grau variado, no meio ambiente. Dessas influências derivam significativos tipos de pressões e oportunidades, na medida em que a organização é um sistema aberto.

Os autores Stoner e Freeman (1999, p. 46) defendem que, “a composição do ambiente externo é definida por “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações, incluindo elementos de ação direta e de ação indireta”.

Os elementos de ação direta são aqueles que influenciam diretamente as atividades da organização e são representados pelos *stakeholders*, grupos ou indivíduos afetados pela dinâmica das organizações na busca por seus objetivos. Os *stakeholders* podem ser internos, como os empregados, acionistas e *Boards*, ou externos, como os consumidores, fornecedores, governos, grupos de “interesse especiais”, a mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições e competidores. Já, os elementos de ação indireta são aqueles que afetam o clima do ambiente organizacional, mas não a organização diretamente, como, por exemplo, a tecnologia, a economia, a política, a cultura de uma sociedade, a concorrência, a legislação, etc.

Para Stoner e Freeman (1999) é necessário definir uma boa estratégia de marketing para manter os antigos consumidores e atrair novos. “Os administradores devem se preocupar especialmente com preço, qualidade, serviços e disponibilidade do produto” (p. 48). Quanto aos fornecedores, é possível obter vantagens, a partir da competição entre eles para obter melhores preços e serviços, bem como entregas mais rápidas. É interessante também manter um bom controle de estoque, muitas

vezes, podendo até eliminá-los, mantendo apenas entregas "just in time". A qualidade dos materiais e da mão-de-obra oferecidos pelo fornecedor é muito importante pelo fato de serem eles os determinantes do preço e da qualidade do produto final.

Além disso, é necessário obedecer às leis criadas pelo governo, muitas vezes contraditórias, quando falamos em leis federais, estaduais, municipais e internacionais. Os governos têm como objetivo criar leis e órgãos reguladores que protejam o interesse público e assegurem o cumprimento das regras estabelecidas para o funcionamento das organizações. O problema é que os benefícios oferecidos pela intervenção do governo, como, por exemplo, exigir que as indústrias não poluam o ar e a água, ou seja, a exigência de um aumento na qualidade de vida dos cidadãos em geral, acaba saindo caro para as organizações, podendo inibir a livre empresa ou comprometendo a sua competitividade frente aos mercados em que atua.

Neste contexto, a análise do ambiente externo da organização no processo de planejamento estratégico assume importância, na medida em que estão estabelecidas as condições para identificação, análise das ameaças e seleção das oportunidades derivadas.

2.2.1.1 Ameaças e oportunidades

Uma das partes da análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização, em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as variáveis a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, entre outros aspectos.

As ameaças e oportunidades sempre afetam de forma homogênea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Contudo, as organizações que perceberem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem, serão aquelas que obterão maiores vantagens.

Esta análise deve levar em conta não somente as tendências que afetam a organização, mas também a probabilidade destas tendências tomarem-se eventos reais. Deve-se dar maior atenção às tendências com maior probabilidade de acontecer, para assim evitar as ameaças reais e explorar as oportunidades da melhor maneira possível.

2.2.2 O ambiente interno

A fim de avaliar os componentes do ambiente interno é necessário a avaliação dos pontos fracos, neutros e fortes de cada variável analisada.

Santos (1992) comenta que a análise interna equivale à avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir as vulnerabilidades frente ao ambiente, que é complexo.

Para o estabelecimento dos pontos fracos, neutros e fortes deve-se analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados: recursos financeiros, fatores tecnológicos, recursos humanos e materiais.

Ponto Fraco: "é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem às concorrentes" (CUNHA 1998, p.43).

Ponto Neutro: "é uma variável identificada pela empresa mas que no momento não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco" (OLIVEIRA 1993, p.281).

Ponto Forte: "é uma característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente às concorrentes" (CUNHA 1998, p.43).

2.2.2.1 Fraquezas e forças

A outra parte da análise SWOT, trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando se percebe um ponto forte, devemos ressaltá-lo ainda mais e quando percebemos um ponto fraco devemos agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos.

De acordo com Santos, "a Análise Interna equivale à avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir a vulnerabilidade frente ao ambiente, que é complexo". (SANTOS 1992, p.152)

O primeiro passo é criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: reputação da empresa, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, instalações, força de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento a clientela, e outros. Deve-se conhecer bem a organização de modo a lembrar-se apenas das forças e fraquezas relevantes. Em seguida, deve-se avaliar cada uma destas variáveis em relação aos objetivos da organização. Deste modo a organização criará estratégias com base nas variáveis influenciadoras das forças e fraquezas organizacionais.

A análise das fraquezas e forças da organização deve ser feita em função da missão e visão organizacionais, pois é a missão da empresa que determina qual o seu propósito maior, e com isso permite identificar quais variáveis se configuram como fraquezas e quais como forças.

2.3 MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAIS

De uma forma simples Oliveira define a missão como "a razão de ser da empresa" (Oliveira 1993, p.108).

Segundo Nickels & Wood (1999, p.21) "a missão é o propósito fundamental da organização, que forma bases de todas as atividades organizacionais".

Tavares defende que "a missão implica na compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir". (Tavares 2000, p.180)

Os autores, regra geral, compartilham a mesma idéia do significado e da importância da missão complementando-se em suas definições. Todos defendem que a missão é a peça balizadora das ações da organização. É o significado da empresa no contexto dela mesma.

Relacionada à missão encontra-se a visão organizacional. É através da visão que se determina onde é que a empresa deseja chegar.

Segundo Bateman e Snell visão é “uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para organização”. (Bateman e Sneel 1998, p.336)

O desenvolvimento da missão e da visão são de responsabilidade, normalmente, da alta gerência, pois ao determinarem o curso da empresa, suas metas e objetivos devem tê-las como base de referência. (Tiffany e Peterson, 1998)

Definidas a missão e visão da empresa, remete-se a um novo delineamento, o estabelecimento dos objetivos organizacionais.

2.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Para definir o que são objetivos organizacionais deve-se primeiramente distinguir o significado de metas e de objetivos. Segundo Tiffany e Peterson “Metas são resultados mais abrangentes com os quais a empresa assumiu um compromisso definitivo e objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta, fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando”. (Tiffany e Peterson 1998, p.26)

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), os objetivos são resultados que a organização busca alcançar em um determinado período.

Oliveira conceitua objetivo como “o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final”. (Oliveira 1993, p.136)

Definidos os objetivos, faz-se necessário traçar as estratégias organizacionais para o alcance dos mesmos.

2.5 ESTRATÉGIAS

Enunciar estratégias capazes de nortear as ações da organização para alcançar os objetivos pretendidos, constitui-se uma etapa fundamental para o sucesso da execução do planejamento estratégico.

2.5.1 Definições de estratégia

Embora existam inúmeros estudos sobre estratégia, não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja estratégia. De acordo com Pagnoncelli e Vasconcelos (1992), estratégia é um conjunto de ações e decisões coerentes e consistentes que visam ao sucesso competitivo da empresa frente aos concorrentes, assumindo um posicionamento em relação ao mercado e levando em consideração as percepções, crenças e princípios dos membros da empresa.

Para esses autores, as estratégias possibilitam às organizações diversas vantagens tais como: fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Entretanto, para cada vantagem oriunda da estratégia, pode-se ter uma desvantagem associada.

Para Ansoff (1990), a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Na visão de Mintzberg (2000), a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Define estratégia como um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo.

Simplificadamente Oliveira (1991) define que, estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado.

De acordo com Andrews (2001), a estratégia empresarial é o padrão das decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas. Para o autor, a estratégia define, também, a escala de negócios que a empresa deve envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que proporcionam aos seus acionistas, funcionários, clientes e à comunidade em geral.

Quinn (2001) define estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização de forma coerente. Além disso, uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas, mudanças no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes.

Neste sentido, Mintzberg (2001) colabora com cinco definições de estratégia, também denominada de 5Ps da estratégia, ou cinco formas de como a estratégia vem sendo tratada: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia como *plano* é deliberada e pré-estabelece o que se pretende em termos estratégicos - está mais relacionada com o comportamento de quem determina a estratégia. Como *pretexto*, ela também é deliberada e pré-estabelecida mas assume uma amplitude menor e específica com o sentido de um truque ou estratagema.

Quando entendida como *padrão*, a estratégia é determinada após a observação histórica de comportamentos repetidos e consolidados pela empresa e, conseqüentemente, está mais relacionada com o comportamento organizacional. Ao se considerar a estratégia como *posição*, compreende-se que ela seja estabelecida em função do ambiente no qual a empresa pretende atuar, numa visão de fora para dentro, relacionando-se mais com as conclusões tiradas sobre as melhores possibilidades da empresa em enfrentar, ou não (estratégia de nicho), a concorrência. No caso da estratégia como *perspectiva*, seu estabelecimento se faz de dentro para fora e pode ser reconhecida como um conjunto de entendimentos ou conceitos sobre a forma de atuar da empresa que são aceitos e compartilhados por seus membros.

A estratégia é percebida como a maneira pela qual uma organização responde às mudanças do ambiente, considerando as pressões exercidas por ele e a influência do pensamento dos membros organizacionais pela qual se encontra guiada.

Portanto, a estratégia depende dos fatores organizacionais, ambientais e individuais existentes no meio. Cada organização desenvolverá uma estratégia diferente de acordo com a sua percepção individual do ambiente.

Miles e Snow (2003) argumentam que em razão destas condições, as organizações não mantêm uma única forma de adaptar-se ao seu ambiente. Tornando-as mais flexíveis e competitivas, enquanto organizações inteligentes e capazes na adaptação de suas estratégias baseada nas mudanças do meio em que se inserem.

Geralmente a estratégia traduz a opção da empresa diante de alternativas disponíveis e isto permite encaminhar seus esforços mais importantes na direção e sentido pretendidos por seus dirigentes. A esse respeito Thompson Jr. e Strickland (2000) assim se expressam: "As organizações precisam de estratégias para orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão da organização" (THOMPSON 2000, p.53). Para esses autores, a estratégia permite que os gerentes tenham um rumo a seguir, o qual é previamente considerado pelos gerentes de estratégia.

Mintzberg et al. (2000) afirmam que a estratégia exerce "um papel importante nas organizações" (MINTZBERG ET AL 2000, p.22). Segundo eles, no desempenho de seu papel a estratégia "resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes - como voltar-se para os clientes e atendê-las, ao invés de debater quais mercados são os melhores". A estratégia parece deixar claro quais as opções que as pessoas devem seguir, ao invés de dedicarem suas energias em estudar e testar tais opções. Nas palavras dos autores: "funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo" (MINTZBERG ET AL. 2000, p.22).

A necessidade da estratégia foi apresentada com a finalidade de expor a sua utilidade para a empresa como um todo. Existem, porém, considerações sobre a necessidade de tratar a estratégia de acordo com os níveis organizacionais onde ela será desdobrada e implementada.

2.5.2 A estratégia competitiva

A estratégia competitiva foca a posição em que a organização deseja chegar, em termos de competitividade. Bem como a definição de ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Porter (1991), estratégia é definir e divulgar uma posição única da organização, exercer opções excludentes e desenvolver compatibilidade entre as atividades organizacionais. Segundo ele, para enfrentar as cinco forças competitivas no setor – ameaça de novos entrantes no mercado, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores - é preciso encontrar ações ofensivas ou defensivas a fim de se criar uma boa posição dentro do mercado. Estas ações objetivam a manutenção de uma posição de sucesso, a longo prazo, no mercado em que se encontra e de superar as concorrentes. Em níveis mais simples e amplos, a organização deve optar entre três abordagens estratégicas genéricas.

A figura 02 esquematiza o modelo das cinco forças competitivas enunciado por Porter.

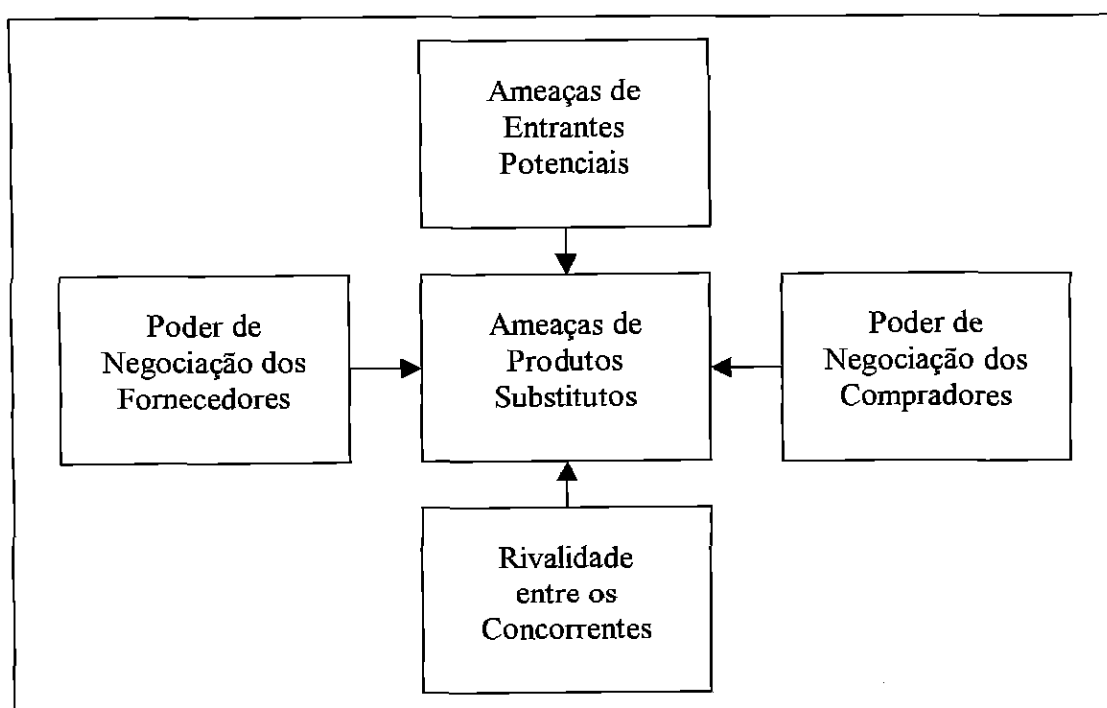


Figura 02: Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Retirado de Porter (1986)

A primeira é a liderança no custo total, neste caso o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora outras áreas não devam ser ignoradas, como qualidade e assistência.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação, esta visa diferenciar o produto oferecido pela organização, criando algo que seja único em toda a organização. Os métodos a serem utilizados nesta estratégia podem assumir diversas formas dentre elas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores. Este tipo de estratégia proporciona destaques diante dos concorrentes, tendo em vista que mantém a fidelidade do cliente à marca e também gera menor sensibilidade ao preço.

Na terceira estratégia proposta pelo autor, o enfoque, consiste em focar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Ao optar pelo enfoque a organização deve atender bem ao seu mercado alvo, satisfazendo melhor as necessidades dos clientes do que os concorrentes que competem de uma forma mais ampla, assim a organização atinge a diferenciação.

Porter (1991) alerta ainda que a organização deve adotar somente uma das estratégias genéricas, pois cada uma exige um conjunto de recursos e habilidades distintas, caso fique no "meio-termo" pode comprometer a sua rentabilidade. Além disso, o autor enfatiza certos riscos destas estratégias, como falhar em alcançar ou sustentar a mesma, e desgaste da vantagem estratégica com a evolução da indústria.

O autor ainda questiona o que é efetivamente estratégia. Segundo ele eficácia operacional não é estratégia. (Porter 1999, p. 47)

A eficiência operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais, abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a organização utiliza melhor seus insumos. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar atividades de maneira diferente.

Com base apenas na eficiência operacional, poucas organizações competem com sucesso no curto e médio prazos, em detrimento das dificuldades de manter-se

à frente dos concorrentes. Essa situação deve-se à rápida proliferação de práticas melhores, bem como a imitação de práticas eficazes - a exemplo o benchmarking - cujo efeito é tornar as organizações semelhantes entre si (PORTER, 1999).

Quando o foco da organização é a eficiência operacional, as técnicas utilizadas são semelhantes, portanto, a diferenciação tende a tornar-se pequena e o retorno decresce. Baseado nisto, Porter (1999, p. 52) afirma que "o lema da estratégia competitiva é ser diferente". A estratégia proporciona criar uma posição singular por meio de um mix único de valores que envolvem um conjunto diferente de atividades, através delas é possível diferenciar-se dos concorrentes.

A estratégia organizacional, que leva à vantagem competitiva, é, portanto, uma combinação de atividades as quais são desempenhadas por determinada organização de forma única, e que sua imitação é dificultada tendo em vista a complexidade da combinação.

Mintzberg (1992) discorda da posição de Porter, no que se refere às estratégias genéricas, quando diz que as empresas competitivas optam apenas por uma delas. Na visão de Mintzberg (1992), as estratégias genéricas se aglutinam e se completam. Por exemplo, a Liderança no Custo pode ser tratada como uma Estratégia de Diferenciação. O autor defende a existência de apenas duas estratégias competitivas: Estratégia de Diferenciação e Enfoque.

Getz e Sturdivant (1989), contrários à visão de Porter e em defesa da existência de duas formas de competir: o Baixo Custo e a Diferenciação; argumentam que, o Baixo Custo não é uma estratégia oposta, mas antes, uma ferramenta necessária para sustentar uma posição diferenciada. A chave para guiar o sucesso das organizações é o estabelecimento de uma posição de baixo custo, acompanhada por um cenário de benefícios altamente valorizados pelos consumidores. A diferenciação requer que a organização se empenhe, através de toda a sua capacidade produtiva para satisfazer as necessidades do consumidor, administrando cuidadosamente os custos e eliminando atividades que não agreguem valor para o consumidor.

Concordando em parte com Porter e com Mintzberg, Day (1989) salienta que as empresas usualmente apresentam alternativas exclusivas, optando apenas por diferenciação ou por baixo custo. O argumento que essas empresas usam é que a alta qualidade requer altos investimentos, enquanto que, o baixo custo exige que as empresas reduzam o custo do produto, possibilitando a venda em grande escala.

Contudo, Day (1989) defende que muitas vezes é possível haver o processo inverso. As duas estratégias, diferenciação e baixo custo, podem, freqüentemente existir paralelamente. Uma das razões para que isto ocorra é que um produto de qualidade pode indiretamente diminuir custos. Neste sentido, é visto que os produtos de alta qualidade guiam altas parcelas do mercado, reduzindo o custo total como efeito de experiência e economias de escala.

Como visto, os posicionamentos de Porter e Mintzberg sobre estratégias competitivas seguem linhas não excludentes, na medida em que Porter apresenta liderança no custo total, diferenciação e enfoque como estratégias competitivas genéricas, Mintzberg aglutina as estratégias propostas pelo autor em diferenciação e enfoque, o que permite uma análise substantiva do tema.

No entanto, deve-se destacar que enquanto Porter não aceita a possibilidade de coexistências de mais que uma estratégia guiando a organização, Mintzberg defende a possibilidade de a organização ser guiada por mais de uma estratégia simultaneamente.

No planejamento estratégico, a definição da missão, dos objetivos, das estratégias não encontra eficácia se não houver mecanismos de avaliação e controle os quais servirão para sinalizar sobre o desempenho da empresa frente ao que foi planejado.

2.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE

A última etapa do processo de Planejamento Estratégico corresponde aos processos de avaliação e controle. Nesta etapa verifica-se como a empresa esta desempenhando suas atividades através da comparação entre as situações alcançadas com as previstas.

Segundo Megginson et al (1998, p.466), definem que o controle é "um processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados. Preocupa-se com a maneira de as coisas acontecerem como planejado".

Na visão de Oliveira (1993) o controle procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações com a finalidade de dar um *feedback* aos tomadores de decisão, para que possam corrigir ou reforçar esse desempenho.

O objetivo desta etapa é o de acompanhar a implementação do planejamento estratégico, verificando o caminhar da organização para o alcance da situação almejada.

Neste capítulo foram tratados os temas relativos a planejamento operacional, planejamento estratégico, análise dos ambientes organizacionais, bem como os conceitos de estratégias. A partir destes esclarecimentos serão levantadas as características da organização objeto deste estudo, fazendo uma análise teórico - prática.

3 METODOLOGIA

Este capítulo define e classifica a pesquisa quanto à sua natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e os procedimentos. Define os procedimentos metodológicos da abordagem. Especifica as técnicas e os instrumentos utilizados para coleta de dados. Apresenta a seqüência de passos dados para alcançar o objetivo proposto.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada fundamentou-se em Castro (1977, p.33), que diz que: "métodos são técnicas suficientemente gerais para ser tornarem comuns a todas as ciências ou a uma significativa parte delas" com o objetivo de "convidar a ciência a especular e o de convidar a filosofia a interessar-se pelos problemas práticos".

Richardson et al (1985) definem como método a escolha de um procedimento sistemático para a descrição e explicação de fenômenos que estão sendo pesquisados, agrupando-os em dois grupos: métodos quantitativos e métodos qualitativos. Estes métodos se diferenciam tanto pela sistemática quanto pela forma de abordagem do fenômeno, sendo a escolha do tipo de método a utilizar orientada principalmente pela natureza do problema e o grau de aprofundamento que se deseja. Longe, porém, de serem considerados como métodos individuais, numa pesquisa, devem ser considerados como complementares.

O trabalho caracterizou-se como sendo um planejamento estratégico que, de acordo com Megginson Mosley e Pietri (1998), é, basicamente a inclusão de atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Esta pesquisa é de o caráter conclusivo descritivo e ex-post facto, cujos meios de verificação se deu através da análise dos dados existentes na organização e observação direta participante. Os dados foram coletados mediante consulta ao

banco de dados da empresa e foram tratados de forma qualitativa em sintonia com os objetivos específicos deste estudo.

No caso deste trabalho, foi escolhida a pesquisa descritiva, que, para Sylvia Maria (1999, p.137) “buscam informação necessária para a ação ou predição. Pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, embora possam associar certos resultados a grupos respondentes”.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, para Lacombe (2003) o planejamento estratégico consiste em traçar metas de longo prazo e do planejamento sistêmico dos meios disponíveis para galgá-las, sem perder de vista as variáveis que influenciam nos ambientes interno e externo.

Para o autor, existe uma grande relação entre a identificação dos cenários nos quais a organização se insere e qual a perspectiva de um cenário futuro que ela almeja integrar. E, é neste aspecto que o planejamento estratégico se reveste de importância, pois a estratégia a ser adotada define quais os rumos e decisões serão tomadas para que o cenário previsto seja alcançado.

Em relação à natureza das variáveis pesquisadas, adotou-se a pesquisa qualitativa, visto que a pesquisa fez uso de dados secundários internos e externos.

Inicialmente, a coleta de dados se deu por meio de visitas a sites especializados no setor e literaturas relacionadas buscando obter um conhecimento aprofundado sobre conceitos e características do setor de serviços e varejo.

Após coletados os dados em fontes secundárias deu-se início a coleta de dados primários, estes obtidos em documentos da organização, bem como no campo da observação das atividades operacionais e junto aos clientes da organização.

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa foi a análise e interpretação. A análise teve como finalidade organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação teve como finalidade a procura de sentido mais amplo das repostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos adquiridos.

Toda pesquisa deve ser bem planejada se quiser oferecer resultados úteis e acrescentar algo para outrem. Este planejamento envolverá também a tarefa de coleta de dados, que corresponde a uma fase intermediária da pesquisa que se dará

com a delimitação de diretrizes estratégicas no aspecto localização e portfólio (leque de produtos comercializados e serviços prestados).

3.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A limitação mais expressiva é o fato da autora ser a empreendedora do negócio objeto desse planejamento. Essa duplicidade de papéis pode gerar resultados com algum grau de tendenciosidade nos resultados dadas as crenças, emoções, a experiência prévia e os valores subjacentes.

Outra limitação encontrada foi o fato da organização não ser provida de diretrizes formalizadas, provocando lentidão na coleta das informações.

4 ESTUDO DE CASO: DUBOX VIDROS TEMPERADOS E UTILIDADES PARA O LAR

A Dubox Vidros Temperados, empresa para qual está sendo desenvolvido o plano estratégico teve seu início em janeiro de 2005. Nasceu da insatisfação de uma de suas sócias em relação ao baixo retorno intelectual e financeiro que as atividades que vinha desenvolvendo, estágios, atividades temporárias e outras, estavam lhe proporcionando. Após uma auto avaliação de seu perfil como empreendedora, essa sócia, concluiu que os pontos positivos de seu perfil poderiam ser exaustivamente aproveitados e os negativos trabalhados no sentido de serem minimizados e/ou transformados em positivos, visando reunir as condições para abrir seu próprio negócio.

A idéia do negócio deveria estar relacionada ao ramo de comércio de materiais ligados a construção civil, ramo este, em ascensão no país, conforme pesquisas realizadas pelo SEBRAE. Após analisar a literatura técnica produzida pelo SEBRAE e alguns artigos relacionados à área, concluiu-se que uma loja de materiais de construção despenderia de um investimento inicial muito alto e fora do alcance do negócio. Ou seja, inviável para o momento, dado a inexperiência e baixo capital. O negócio deveria ser o mais "enxuto" possível para poder canalizar os recursos, principalmente, em divulgação e insumos, com vistas a conquistar o mercado. Foi identificada uma região recém loteada no município de Palhoça, loteamento Pagani, potencialmente importante em construção civil, pois no momento estava se instalando a nova sede da prefeitura do município e a tendência era atrair investimentos e aumentar a população local. Após a identificação do local onde seria instalada a empresa fez-se um estudo de mercado, na verdade não muito exaustivo, e concluiu-se que havia carência de comércio na área de box, acessórios para banheiros e vidros temperados em geral, definindo-se assim o foco inicial do negócio.

O ramo de atividade, vidro temperado, foi escolhido em função da demanda considerada certa por produtos da construção civil, verificado no crescimento da produção imobiliária exposto no gráfico da página 37, em vista das necessidades da população e das políticas públicas de apoio ao setor. O conhecimento da área aconteceu nos freqüentes contatos e reuniões junto aos departamentos técnicos das

empresas operadoras de têmpera de vidro (indústrias beneficiadoras de vidro com alta resistência), aos instaladores de vidro temperado, pela participa o em eventos da  rea (FENAVID – Feira Nacional do Vidro) e acesso   literatura especializada (basicamente na revista O VIDRACEIRO periódico voltado ao ramo). O conhecimento administrativo foi adquirido junto a órgãos de apoio a micros e pequenas empresas, escritórios de contabilidade e literatura especializada. O capital social foi integralizado pelos recursos de uma das sócias, mãe da sócia empreendedora, que aceitou participar com recursos financeiros tendo como contrapartida a força de trabalho e o capital intelectual da outra sócia.

Com uma análise de mercado acanhada a empresa foi instalada numa área que prometia desenvolvimento, tendo em vista os inúmeros loteamentos que estavam surgindo na localidade, além da mudança do centro administrativo do município para a região, o que levou a supor a existência de um grande mercado para os produtos ofertados. No decorrer dos dois anos de opera o da empresa, ocorreu um crescimento de demanda tanto pelos produtos já ofertados quanto por produtos complementares, tornando, assim, necessário uma reestrutura o dos sistemas e métodos de trabalho, sinalizando para o crescimento da empresa.

Com um pouco mais que dois anos de existência, a empresa Dubox está em uma fase que requer uma revisão e reestrutura o dos sistemas e métodos como condi o favorável ao crescimento da mesma. Este plano será o instrumento principal na busca deste objetivo, isto  , estruturar estratégias em busca do crescimento organizacional da Dubox.

4.1 MISSÃO E VISÃO DA DUBOX

A defini o do negócio que a Dubox se predispõe a executar no ramo em que está inserida  : "A comercializa o e presta o de serviço de instala o de vidros temperados e de decora o, relacionados a constru o civil e seus acabamentos".

A missão conforme defini o de Megginson et. al.(1998), tem como objetivo a descri o do propósito seguido pela organiza o e a identifica o de seus produtos e clientes.

A missão da Dubox é: "Atender com qualidade, rapidez e eficiência as necessidades dos clientes, cumprindo assim os objetivos da organização".

Neste contexto a visão organizacional defende qual o ponto que a empresa deseja chegar. Vasconcellos e Pagnocelli relacionam a importância da visão com o processo de planejamento e enfatizam que "diante do desafio de planejar em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, a Visão passou a ter importância fundamental na construção do futuro de pessoas, organizações, cidades e países". (Vasconcellos e Pagnocelli 2001, p.217)

A Visão da Dubox é: "Se tornar a empresa mais solicitada e lembrada de forma positiva pelos consumidores".

Com a definição da missão e visão organizacionais, se faz necessário a descrição do ambiente no qual a organização está inserida para assim, estabelecer as estratégias focadas nos objetivos do presente trabalho.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Nesta parte será focado o portfólio, produtos e serviços oferecidos e o ponto, local onde a empresa está localizada. Neste contexto será necessário a descrição dos recursos humanos, dos tecnológicos, entre outros, que são recursos fundamentais ao estudo a cerca da comparação da estrutura utilizada pela Dubox e as estratégias que serão adotadas a fim de maximizar os resultados organizacionais.

A Dubox, assim como em empresas do ramo da construção civil, recebe grandes interferências dos agentes externos como localização, concorrência, ascensão ou declínio do segmento, entre outros. Deste modo, a análise do ambiente em que está inserida se torna imprescindível ao plano estratégico da organização, o qual poderá ser retratado através das ameaças e oportunidades diagnosticadas no estudo.

4.2.1 Descrição do segmento

O segmento da construção civil, o qual esta diretamente ligado aos produtos comercializados pela Dubox, vem crescendo gradativamente tanto na produção imobiliária residencial multifamiliar quanto na comercial. Os dados a seguir demonstram as quantidades da produção em área total construída. Percebe-se ainda que a produção imobiliária residencial tem maior expressividade, o que proporciona a Dubox oportunidades no mercado, tendo em vista que seus produtos e serviços estão diretamente ligados a esta área produtiva.

O gráfico a seguir compara a evolução da produção imobiliária residencial multifamiliar e comercial nos últimos 05 anos em Florianópolis. As informações estão conforme cadastro da SUSP e são referentes aos alvarás emitidos. O período compreende o ano de 1999 a 2003.

Observam-se três momentos quando comparada a produção anual dos usos. O primeiro momento (1999-2000) indica que as quantidades da produção em área total construída caminham no mesmo sentido, em elevação. No segundo momento (2001-2002) os usos mantêm sentidos distintos. A produção comercial se mantém estável (com ligeira queda) enquanto a produção residencial multifamiliar eleva consideravelmente sua produção anual. O terceiro momento (2002-2003) mostra uma recuperação da produção comercial.

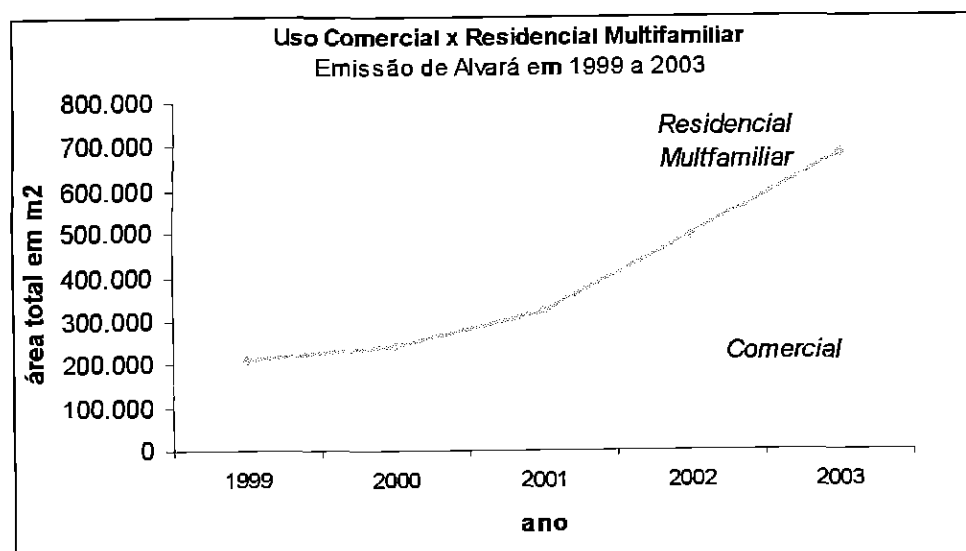


Gráfico 01: Uso comercial x Residencial Multifamiliar

Fonte: Sinduscon-SC (2007)

Quando analisamos o gráfico acumulado dos últimos 05 anos (1999-2003) é notável a diferença entre a produção imobiliária residencial com a comercial.

Neste período se construiu quase 09 vezes mais empreendimentos residenciais do que comerciais. A cidade de Florianópolis está se tornando ainda mais residencial. Isto é um bom sinal, pois qualifica o padrão de moradia, já que este crescimento é verificado nas construções legais (e não clandestinas). Mas esperemos que os serviços comerciais acompanhem este crescimento, em quantidade e qualidade.

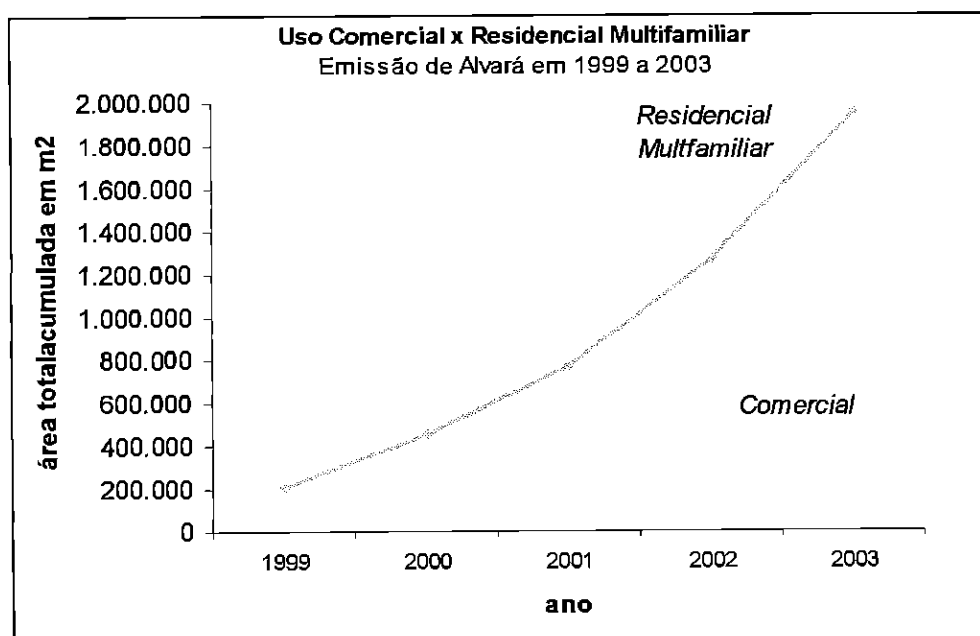


Gráfico 02: Uso comercial x Residencial Multifamiliar
Fonte: Sinduscon-SC (2007)

Neste contexto percebe-se que o segmento em que a Dubox se encontra pode ser considerado promissor quando tendo em vista que a sua atividade fim da empresa está diretamente ligado à construção civil.

4.2.2 Localização e infra-estrutura

A Dubox Vidros Temperados está localizada atualmente, na cidade satélite de Florianópolis, Palhoça, mais precisamente no Loteamento Pagani as margens da BR 101.

A Dubox possui hoje 2 carros utilitários, 2 computadores completos e um fax, ferramentas e máquinas para instalação dos produtos comercializados, bem como alguns móveis. A sede da empresa é alugada.

Passados dois anos de atividades observa-se uma inadequação da empresa em relação ao local escolhido inicialmente para sua instalação. Esta inadequação tem sido percebida pelo fato de seu público alvo ter se deslocado para o município de Florianópolis, nas regiões do centro e dos bairros próximos a Universidade Federal de Santa Catarina.

O fato da empresa atualmente estar sediada em Palhoça tem intensa influencia negativa na logística e no pronto atendimento aos clientes. Isto devido a distancia e rotineiro engarrafamento enfrentado no deslocamento continente-ilha, uma vez que é na Ilha que se concentra 80% dos clientes da Dubox conforme verificado em cadastro de vendas por região da Dubox.

4.2.3 Principais Concorrentes

Os concorrentes da Dubox são vidraçarias, serralherias, lojas de materiais de construção e lojas especializadas no varejo de vidros temperados e boxes para banheiro, bem como na parte de decoração em vidros e espelhos. No entanto, na região onde a empresa está localizada, e atua somente os dois primeiros possuem expressão tendo em vista que são poucas as empresas especializadas em projetos e montagem de produtos cuja matéria prima seja vidros temperados (ex: Box, vitrines, fachadas, decoração em geral entre outros) e na decoração em vidros (tampos de mesa, espelhos, etc).

As vidraçarias instalam também vidros temperados (boxes e fachadas), porém não é definido como seu foco principal, o que confere a Dubox, no momento

da compra com fornecedores e na especialização, certa vantagem perante as mesmas. Por outro lado, muitas das vidraçarias não possuem firma registrada, o que confere as mesmas vantagens perante a Dubox, que é registrada como pessoa jurídica. As serralherias perderam mercado no produto BOX, tendo em vista a má qualidade oferecida, visualizado *in loco* pela administradora e pelo testemunho de clientes, o que permite a Dubox entrar no mercado e oferecendo seu portfólio com qualidade garantida.

Algumas lojas de materiais de construção, também oferecem boxes para banheiro em acrílico, porém não possuem mão de obra especializada na montagem, se constituindo de desvantagem perante lojas especializadas como a Dubox.

No mercado que engloba a Florianópolis metropolitana, encontra-se um grande número de lojas com o foco em boxes e vidros temperados, que serão citadas a seguir.

As principais empresas e mais antigas no mercado são:

Vidraçaria Santa Rita (atualmente comercializa, quase que exclusivamente, para empresas, não se tornando um concorrente com expressividade), Vidraçaria Santa Efigênia, Litoral Vidros, Vidro Center e Cristal Vidros. Todas estas e outras empresas que trabalham com os materiais vidro temperado e vidro de decoração, despertam cuidados considerando o grande número de concorrentes existentes no mercado.

Demograficamente, onde a Dubox atua de forma mais expressiva (região central e próximo a UFSC citado no tópico clientes) não existe nenhuma organização que trabalhe com todos os produtos (espelhos, temperados e decoração em vidros) que a Dubox comercializa. O que existe são empresas que comercializam um ou outro produto, o que os torna concorrentes mais "fracos" ou vulneráveis diante do leque oferecido pela Dubox e das necessidades dos clientes observadas.

No mercado em que a Dubox atua, não existe uma organização que domine o mercado. O que existe são algumas organizações com mais tempo de abertura, o que lhes proporcionam uma credibilidade maior perante lojas com pouco tempo no mercado. Alguns índices podem demonstrar mais efetivamente as dificuldades que micro e pequenas empresas enfrentam em busca de um mercado que permita a sua sobrevivência.

Em pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2004, o Sebrae levantou as taxas de mortalidade de empresas no Brasil, a partir de dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002. A seguir são apresentados os principais resultados obtidos, referentes às taxas de mortalidade e as razões para o fechamento das empresas.

O levantamento das taxas de mortalidade (Tabela 01) revelou que 49,9% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência, sendo que 56,4% encerraram com até 3 anos e 59,9% com até 4 anos.

TABELA 01: Taxa de Mortalidade por Região e Brasil

Ano de Constituição	Regiões					Brasil (%)
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Sebrae Nacional - Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil - 2001

No setor de materiais comercializados para construção civil, mais especificamente no mercado vidreiro, inúmeras empresas surgem e sucumbem em poucos meses. Acredita-se que este fato se dê pela informalidade das empresas do setor (o que não permite a obtenção de alternativas de crédito), má administração (vidraceiros com desconhecimento burocrático e nenhum capital de giro tentam se estabelecer no mercado), pela falta de especialização do serviço prestado, bem como a ausência de qualidade e comprometimento do segmento em geral.

A Dubox com o seu propósito voltado para a descrição do seu negócio, missão e visão torna-se uma empresa potencialmente próspera, negando as ocorrências do mercado.

4.2.4 Perfil e características gerais dos clientes

Os clientes da Dubox Vidros Temperados são pessoas físicas e/ou jurídicas, residentes ou sediadas em Palhoça e Florianópolis metropolitana.

Diante da realidade das vendas na grande Florianópolis e pelo fato da empresa estar sediada em Palhoça, percebeu-se a necessidade da Dubox ir até o seu cliente. O cliente solicita, por telefone ou e-mail, a visita de nosso vendedor, o qual se dirigirá até o local para colher as medidas necessárias, assim como lhe mostre o catálogo de produtos e materiais utilizados, bem como o orçamento da peça em questão. Este processo de deslocar-se sempre até o cliente, trás a empresa um ônus financeiro devido o custo de deslocamento/ logístico.

O cliente da Dubox, dadas as especificidades dos produtos e serviços que oferece, é atraído por fatores como: Preço, qualidade, atendimento, comodidade, comprometimento, e indicação.

O segmento pessoa física, definido pelos clientes de classe média (público B e C) representa 90% da totalidade da clientela. Como os produtos ofertados não estão relacionadas às necessidades básicas do ser humano é necessário compreender quais os pontos de atração deste segmento para garantir uma força de venda expressiva.

As pessoas jurídicas são divididas, em arquitetos, construtoras e incorporadoras, indústria de móveis, entre outros. Em termos da localização (bairros) 80% reside em Florianópolis, sendo que deste percentual, quase 50% concentram-se nos bairros próximos a Universidade Federal de Santa Catarina (Trindade, Córrego Grande, Santa Mônica, Parque São Jorge, Itacorubi e Centro).

Os principais diferenciais almejados pela Dubox no posicionamento de mercado seriam: Preço, qualidade, comodidade e rapidez.

A empresa determinou o seu preço tendo em vista a penetração no mercado, como empresa incipiente que é. A qualidade em seus produtos, vidros temperados, é garantida através de certificações de qualidade pelo Instituto Falcão Bauer, que lhes proporcionam a licença para uso da marca de conformidade com a Norma 14698:2001 e as garantias de cerca de três meses que são repassadas aos clientes; Eficácia no atendimento e personalização (se dirigindo até o cliente, buscando descobrir suas necessidades e desejos, para assim poder satisfazê-los); Busca conquistar a confiança de seu cliente e está sempre disposta a atendê-los em eventuais falhas da empresa ou do uso dos produtos por parte do cliente; Flexibilização de horário de atendimento e montagens, entre outros.

A satisfação do cliente é confirmada através das indicações realizadas pelos clientes e retorno para execução de novos trabalhos. A satisfação é também mensurada no pós-venda, executado através de telefonemas e/ou visitas.

Percebe-se que os clientes primam pela comodidade do produto e serviço prestado. Por exemplo, quando um determinado cliente solicita um tampo de mesa em vidro, este gostaria que as cadeiras e a base da mesma já estivessem disponíveis para compra em um mesmo local. Assim como na consecução de bancadas de pia, o cliente solicita que a cuba e as torneiras sejam fornecidas pela mesma empresa. Isto posto, a Dubox, afim de melhor atender e aumentar sua lucratividade, busca através deste estudo a delimitação de estratégias para o aumento do seu portfólio e a aproximação com o seu cliente em termos demográficos. Atendendo, assim, as necessidades de seus clientes, através da exploração do mesmo mercado com produtos complementares, ou seja, agregando valor ao seu produto principal.

4.2.5 Fornecedores

Os principais fornecedores (indústria de vidro temperado e de vidro comum, bem como ferragens e acessórios) dos produtos comercializados pela DUBOX são a InterBox, Ferragens ELBER (localizados em Curitiba – PR) e Personal Glass (localizada em Palhoça – SC) e Acessórios São José (localizado em São José). Outras empresas da grande Florianópolis também fornecem produtos para Dubox em caso de urgência. No entanto, os maiores e mais efetivos fornecedores são os quatro anteriormente citados.

A pouca variabilidade de fornecedores confere a Dubox preços competitivo através do repasse dos descontos conquistados com seus fornecedores.

A InterBox presta serviços de industrialização e comercialização de vidros temperados para construção civil e decoração de ambientes. No caso de portas, janelas, fachadas, sacadas, balcões e vitrines. A empresa assessora seus clientes na seleção, aplicação e instalação dos seus produtos. Os prazos de entrega são de quatro a quinze dias após efetivar o pedido.

A ELBER é uma empresa que desenvolve, fabrica e comercializa ferragens para a instalação e utilização de vidros temperados na construção civil e na decoração de ambientes. Sendo do mesmo grupo da InterBox, a ELBER apresenta algumas facilidades na entrega de seus produtos, pois estes são encaminhados à Dubox no mesmo caminhão em que é trazido os vidros para demanda da empresa.

A Personal Glass industrializa e comercializa vidros temperados e vidros comuns para decoração. Tendo em vista o seu foco, a Dubox comercializa de forma mais efetiva a linha decorativa da Personal Glass.

A Acessórios São José distribui acessórios destinados a instalação de produtos em vidro comum para decoração.

A escolha dos fornecedores teve como variáveis principais: A qualidade dos produtos e serviço prestados; As tecnologias utilizadas; A eficiência e eficácia na entrega; Os preços praticados.

4.2.6 Produtos e Serviços

A Dubox Vidros Temperados, é uma empresa comercial que oferece todo tipo de produto envolvendo vidro temperado e vidros decorativos (espelhos, mesas, aparadores e etc), bem como a respectiva montagem (prestação de serviço). Esses produtos são demandados regra geral, pela construção civil e por atividades de decoração de ambientes (janelas, portas, vitrines, boxes para banheiro, tampos de mesa, entre outros).

O vidro temperado é um produto que passa por algumas alterações físico-químicas para que enrijeça e o torne mais resistente quanto a impactos e variações de temperaturas. Já o vidro comum passa apenas pelo processo de beneficiamento (corte, lapidação, furação) o que também é conferido ao vidro temperado. Seja um produto, mais resistente, como o vidro temperado, ou menos, como o vidro comum, a estes são requeridos um transporte e manuseio adequado através de logística e mão de obra especializadas.

A comercialização destes produtos ao consumidor final se dá através de varejistas como a Dubox. O cliente solicita uma visita para a realização do projeto do

produto (Box, janela, tampo de mesa, outra peça em vidro, ou de um conjunto desses produtos), ou vai até o ponto de loja para fazer seu orçamento e/ ou efetivar a compra e montagem dos mesmos. Dependendo da complexidade do projeto e da agenda de montagens, o fornecimento dos materiais aos clientes varia de 4 a 15 dias após a efetivação do negócio. A Dubox tem como princípio o atendimento no menor tempo possível e, quando o produto demandado é padrão, como boxes de banheiro.

Com a percepção da demanda por produtos complementares, tais como bases de mesas para tampos de vidro, cachepôs em vidro, lavabos, cubas e acessórios e utensílios, a Dubox, diante desta oportunidade, decidiu estabelecer estratégias, como o aumento do portfólio de produtos já comercializados, para atender esta fatia do mercado.

4.2.7 Recursos Humanos

A estrutura organizacional no que se refere a recursos humanos é composta pelas duas sócias, a sócia empreendedora e a sócia investidora. Esta primeira tem seu cargo definido em contrato social, como administradora da empresa e a segunda não possui cargo definido em contrato, porém trabalha na administração financeira empresa.

A estrutura organizacional, também é composta por duas equipes de montadores e ajudantes de montagem especializados no serviço de instalação de box e vidros de engenharia temperado, bem como na instalação de espelhos e vidros para decoração. Também compõem o quadro de funcionários uma auxiliar administrativo e uma gerente.

A utilização da mão de obra das sócias é mensurada como custo de oportunidade, tendo em vista que os salários retirados são muito aquém das reais necessidades de remuneração das mesmas. A remuneração é substituída pelos dividendos.

A Dubox utiliza-se de planos de cargos e salários baseado em valores acima do piso salarial compatível a função e aos demais encargos. A empresa se utiliza de

alguns planos de benefícios e incentivos de forma informal, como vale alimentação e refeição, e participação nos lucros conforme a "produção" ou comissões.

Estes benefícios têm por objetivo participar dos processos motivacionais dos recursos humanos da empresa.

Além das variáveis abordadas acima, um outro campo que tem merecido a atenção da Dubox são os recursos tecnológicos.

4.2.8 Recursos tecnológicos

A Dubox não utiliza de programas específicos de controles de estoque, financeiro, cadastro de clientes e demais instrumentos afins. Todas as formas de controle foram criadas pelas sócias, que são organizados e transcritos em planilhas de excel, para que sejam facilmente convertidos em um programa específico.

A não utilização de tais programas é devido a baixa complexidade em número de atividades e do baixo número de produtos estocados e disponíveis. Deste modo a aquisição de um programa específico, tendo em vista seus custos de implantação e manutenção, não são compatíveis as atuais e reais necessidades do empreendimento.

Os tópicos descritos acima permitem inferir algumas das fraquezas e forças e das ameaças e oportunidades da empresa, todavia uma sistematização mais acurada destas variáveis será apresentada a seguir, na análise SWOT da organização.

4.3 ANÁLISE SWOT DA ORGANIZAÇÃO

Nesta etapa serão diagnosticadas as oportunidades e ameaças relativas a organização em estudo, bem como as forças e fraquezas inerentes a Dubox. E para que esta análise seja a mais fiel possível a missão e a visão da organização já foram explicitadas nos tópicos anteriores e na seqüência se dará uma análise do ambiente.

4.3.1 Pontos fracos e fortes

Nesta descrição não se fará menção aos pontos neutros, tendo em vista a complexidade de sua avaliação, considerando que uma variável analisada pode ser forte e fraca ao mesmo tempo, mas de um modo geral esta variável tenderá de forma mais expressiva a somente uma das classificações.

Diante dos significativos pontos fortes destacados acima, a empresa reúne também pontos fracos, quais sejam:

- a) Assim como as empresas familiares proporcionam forças a organização estas também são enfraquecidas pelo mesmo motivo. Por exemplo a falta de disciplina, tida como inerente a empresa familiar, quanto ao uso dos recursos (computadores, carros, etc) também pode ser sentida na Dubox, o que a torna enfraquecida e de certa maneira vulnerável;
- b) Ausência de regras formalizadas bem como a definição dos cargos e responsabilidades, tornando a empresa menos profissional;
- c) Pequena oferta de profissionais de venda e montagem para os produtos específicos do segmento vidreiro;
- d) Percebe-se certa ineficiência operacional com base na não formalização das atividades e responsabilidades;
- e) Ausência de objetivos organizacionais claros e estratégias;
- f) Ausência de índices como rentabilidade, retorno sobre o investimento entre outros;

A empresa apresenta diversos pontos fortes que merecem destaque:

- a) A Dubox, como empresa familiar que é, mantém a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor. Tem-se a sensação do produto artesanal feito com maior atenção e cuidado especial.
- b) As empresas familiares têm como base um maior comprometimento para que o negócio dê certo;
- c) Devido o porte da organização sua hierarquização é menor, facilitando o fluxo de informações e o entendimento entre os funcionários;

- d) Credibilidade diante dos clientes, mesurada através do alto índice de retorno e indicação de novos clientes registrados pela Dubox;
- e) A empresa atualmente possui reservas (capital de giro) para eventuais investimentos.
- f) Tem seus fornecedores como parceiros que oferecem produtos de qualidade, bem como condições facilitadas de compra;

4.3.2 Ameaças e oportunidades

As ameaças são condições externas que colocam em risco a posição competitiva da empresa. Deste modo, quanto mais cedo à empresa reconhecer tais ameaças, mais facilmente estas serão revertidas. Em seguida, serão apresentadas as principais ameaças identificadas na organização:

- a) A concorrência informal (grupos e ou montadores autônomos) prejudica e enfraquece o mercado;
- b) A concorrência formal, em sua maioria com mais tempo estabelecida no mercado, sentindo-se ameaçada pela presença de mais essa concorrente, reage, muitas vezes, de forma não ética para atrapalhar a imagem e o crescimento da empresa;
- c) A falta de profissionais especializados na área e a dificuldade de obter um comprometimento efetivo com a empresa promove altos índices de absenteísmo e rotatividade da equipe, causando rupturas no andamento das atividades;
- d) O fato da empresa ser administrada por mulheres em um ramo tipicamente masculino, determina em um primeiro momento uma desconfiança em relação a competência da empresa em fornecer os produtos e serviços anunciados;
- e) Os custos fixos relativos a transporte de funcionários e alimentação, bem como o valor do aluguel aumentarão com a mudança de ponto, aumentando o custo do produto;

- f) A ampliação do portfólio pode ser uma ameaça uma vez que haja o desconhecimento sobre os produtos comercializados, dificultando a venda dos mesmos.

O atual mercado oferece inúmeras oportunidades para as empresas que estão atentas às mudanças. A seguir, serão descritas as seguintes oportunidades:

- a) Crescimento da cadeia produtiva da construção civil em Florianópolis;
- b) Possibilidades de agregar produtos complementares aos já comercializados, tendo em vista uma demanda percebida;
- c) O capital de giro disponível permite investimento em materiais, mudanças, e negociação com fornecedores sem a necessidade de aquisição de empréstimos, promovendo a organização diante de seus fornecedores e clientes;
- d) A mudança de local implicará em agilidade de atendimento tendo em vista a aproximação do mercado alvo já estabelecido.

4.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

- a) Alcançar posição de destaque nos segmentos do mercado visado (classes B e C do município de Florianópolis) em termos de satisfação do cliente, funcionalidade do produto e liderança tecnológica;
- b) Promover e manter um aumento de retorno proporcional ao investimento realizado, medido em termos de retorno sobre o patrimônio líquido, lucros e no crescimento da participação no mercado e receitas.
- c) Manter laços comerciais com fornecedores e clientes objetivando parcerias de longo prazo.

O alcance dos objetivos acima expostos depende fundamentalmente da formulação de um plano estratégico capaz de indicar os rumos a serem seguidos pela organização.

4.5 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Após analisar os autores da área de estratégias competitivas organizacionais, especialmente Porter e Mintzberg, optou-se por seguir a proposta deste último autor.

Esta opção justifica-se pelo fato de que Mintzberg considera a possibilidade de utilização simultânea das estratégias competitivas, diferenciação e enfoque, estratégias estas cujos conceitos considerou-se mais adequados à organização em estudo.

Embora no caso em estudo opta-se pela diferenciação como a estratégia principal, o enfoque também será utilizado, de forma complementar, no desenvolvimento deste plano.

A escolha da diferenciação deve-se ao fato de que a Dubox está buscando distinguir seus produtos e serviços comparativamente aos da concorrência através da diversificação com qualidade.

A Dubox busca promover mudanças nas principais funções organizacionais, quais sejam: marketing, produção, finanças e recursos humanos.

Na área de marketing a diferenciação deverá ocorrer através da definição do mix de marketing (praça, produto, promoção e preço), com vistas a incrementar a força de vendas, respaldar campanhas promocionais dos novos produtos oferecidos, fixar a marca, balizar a análise de informações sobre o modo como os clientes vêem a empresa e, promover positivamente a imagem da empresa.

Para definir o novo mix de marketing é necessário a análise da praça ou local para onde a empresa migrara a fim de atender uma nova parcela do mercado. Deverá neste mesmo estudo identificar os produtos complementares que serão comercializados pela organização. A forma de promoção do novo local e da diversificação dos produtos deverá ser analisada. Assim como o preço destes novos produtos para que se tenha rentabilidade em escala.

Na área da produção a diferenciação se dará através da especialização e formalização dos serviços prestados (atendimento e instalação), bem como no cumprimento de prazos na entrega dos materiais e na qualidade dos produtos ofertados. Esta especialização e formalização são de grande importância, tendo em vista que com o aumento de produtos e atividades relacionadas, os controles e a

organização deverá ser melhor executada para o bom andamento e crescimento organizacional.

No departamento de recursos humanos deverá adotar estratégias para manter os funcionários motivados diante da ampliação de produtos e serviços que serão oferecidos. Também deverá promover treinamento do pessoal visando o conhecimento dos novos produtos e executar recrutamento para atender a nova demanda esperada objetivando a manutenção e a elevação do nível de serviço oferecido pela Dubox.

O departamento financeiro deverá se estruturar para administrar o fluxo de caixa derivado de uma diversificação maior de entradas e saídas, controle de contas a pagar e receber, para o aumento do patrimônio Líquido, dos lucros e das receitas. Os custos operacionais deverão ser administrados de modo que os mesmos recursos sejam utilizados pela maior gama de serviços e produtos ofertados (maximização dos recursos). Deste modo projeta-se um crescimento da rentabilidade financeira da Dubox de 5% e um crescimento do faturamento de 50%. Tendo em vista o aumento do número de produtos e serviços ofertados.

4.6 DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A definição do plano de ação é a etapa onde são discriminados os passos a serem seguidos com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais delimitados nas estratégias.

4.6.1 Área de marketing

- a. Elaborar um estudo de mercado com vistas a aprofundar o conhecimento das características do público alvo;
- b. Criar mecanismos para avaliar o desempenho dos vendedores e instaladores com base na visão do cliente, afim de corrigir falhas e promover melhorias;

- c. Promover a nova sede e os novos produtos da empresa através da divulgação em listas telefônicas e na internet, panfletagem, elaboração da arquitetura da fachada e vitrines, contato telefônico com cliente e parceiros antigos;
- d. Ampliar as relações com fornecedores em busca de uma maior diversificação de produtos com maior valor agregado, do menor preço e da melhor condição de compra;

4.6.2 Área de produção

- a. Mudar a sede da Dubox a fim de aproximar-se dos clientes e diminuir tempo e custos relativos a deslocamento.
- b. Criar controles mais eficientes dos estoque e materiais utilizados no processo produtivo da Dubox;
- c. Reestruturar o fluxo de atividades relacionadas à entrega e instalação dos produtos;
- d. Minimizar o tempo entre a procura e o efetivo atendimento dos clientes.
- e. Diminuir o tempo entre a compra e instalação através do aumento dos recursos humanos e da especialização dos mesmos;
- f. Reduzir as falhas operacionais, através da formalização das rotinas nas atividades produtivas;

4.6.3 Área de recursos humanos

- a. Ampliar as equipes de vendas e de instalações visando o atendimento de uma demanda projetada;
- b. Criar consciência coletiva sobre a missão, visão e os objetivos organizacionais;
- c. Promover treinamentos acerca dos novos produtos, dos procedimentos e do atendimento prestado ao cliente;

- d. Fortalecer junto aos colaboradores os valores da empresa sustentado na postura de responsabilidade ética com os ambientes interno e externo.
- e. Promover melhorias no fluxo de comunicação horizontal e vertical da empresa.

4.6.4 Área Financeira

- a) Criar mecanismos que promovam uma administração financeira profissional com competência para manter a empresa em permanente situação de liquidez; maximizar o retorno sobre o investimento realizado; avaliar os investimentos em itens do ativo permanente; administrar o capital de giro; e, analisar aplicações financeiras mais atrativas para a empresa.

4.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Avaliar continuamente, de maneira integrada a sintonia entre a missão, visão, objetivos da empresa, estratégia e ações com vistas a inibir possíveis distorções antes que essas se configurem em ameaças;

Promover avaliações periódicas em todos os níveis da hierarquia;

Criar mecanismos para que as avaliações realizadas possam sinalizar os fatores e as tendências em termos de melhorias futuras na empresa;

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desse trabalho cujo objetivo foi elaborar o planejamento estratégico da empresa Dubox Vidros Temperados com vistas à mudança de localização e a ampliação do portfólio de produtos comercializados pela mesma, significou um marco muito importante para a gestão desse pequeno empreendimento que está buscando consolidar suas atividades em um ambiente de alta competitividade, através, principalmente, da diferenciação e do enfoque do negócio.

Essa importância pode ser atestada na medida em que a autora como empreendedora da empresa objeto de estudo teve oportunidade de, através de uma metodologia altamente recomendada, caracterizar o negócio, estabelecer sua missão, analisar o ambiente em que esta inserida, estabelecer sua visão de futuro e, formular estratégias competitivas.

Todos esses elementos vão de encontro a resolução do problema atual da empresa que é a mudança de local e diversificação na oferta de produtos e serviços além de contribuir para direcionar a organização rumo ao futuro.

O objetivo geral deste trabalho – elaborar um plano estratégico para a Dubox Vidros Temperados que sirva de referencia à mudança de endereço e aumento do portfolio da empresa, para ser implementado até 2008, considera-se ter sido cumprido, todavia no processo de implantação deve-se atentar para as possíveis incongruências que possam surgir, com vistas a promover os ajustes necessários para o conseqüente sucesso no propósito desse planejamento.

No que se refere ao objetivo específico - análise do portfólio existente em busca de produtos complementares para sua ampliação, esse estudo deu conta de caracterizar os produtos com os quais já vinha trabalhando e de estabelecer as estratégias para a ampliação de seu portfólio, as quais integram as ações de identificação de fornecedores, análise de produtos, análise da compatibilidade com a clientela potencial do novo endereço, entre outros.

Quanto ao objetivo específico - avaliar o impacto organizacional no processo de transferência de ponto, foram analisadas as fraquezas e forças, ameaças e oportunidades resultando em estratégias, cujas ações minimizarão os impactos que regra geral implicam objetivos desta natureza.

Os alcances dos objetivos anteriores contribuíram para o alcance do objetivo específico - estabelecer as estratégias com vistas a minimizar os riscos no processo de ampliação do portfólio e na mudança de localização da organização.

Embora esse estudo não seja definitivo, até porque as constantes mudanças no mundo empresarial e do mercado exigem que as empresas façam do estudo e da pesquisa uma prática continuada, a sua existência por si só caracteriza uma diversificação e uma diferenciação entre as empresas do setor vidreiro que, regra geral, pautam suas atividades em tentativas de acertos e erros. Em outras palavras, a realização desse trabalho se constituiu, indiretamente, da primeira estratégia competitiva da Dubox.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, L. Russell. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.
- ALMEIDA, Martinho I.R. *Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel*. São Paulo, Atlas, 2001.
- ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1977.
- CUNHA, C. J. C. A . **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis, 1996, Tese para concurso de professor titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Departamento de Engenharia da Produção de Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**; tradução Celso A Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAY, George S.; Reibstein, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e 'cultura' com as oportunidades do ambiente externo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FILHO, Paulo de Vasconcellos; MACHADO, Antonio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos Científicos; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.

FILHO, Paulo de Vasconcellos, PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** Um método objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio.** São Paulo, Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A.A. **Introdução à Administração.** 5.ed.ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C., PIETRI, JR.; Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4.ed. São Paulo: Abra, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P.R; **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo, Atlas, 1991,

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 7.ed. atual. E ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

PAGNONCELLI, D; VASCONCELOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PORTER, M. E. **Competição: estratégia competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKESTEIN, S. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

RICHARDSON, R.J. et. al. **Pesquisa social: métodos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, S.M.A.; Colaboração Becker G.V, MELLO M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L.A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 1992.

SEBRAE (2005). *Boletim estatístico de Micro e Pequenas Empresas*.

Disponível em: http://www.sebrae.com.br/images/stories/pdf/boletim/boletim_05.pdf

SEBRAE (2004). *Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*.

Disponível em: http://www.sebrae.com.br/images/stories/pdf/boletim/boletim_04.pdf

SINDUSCON. **Relatório de empresas afiliadas ao SINDUSCON/SC**.

Disponível em: http://www.sinduscon.org.br/relatorio/relatorio_01.pdf

STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edwards. **Administração**. Tradução Alves Calado. Revisão Agrícola de Souza Bethlem. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, M.C. **Planejamento Estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: HARBRA LTDA., 1991.

THOMPSON Júnior, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, Paul, PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**: O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.