

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CAIO CÉSAR HEXSEL ABICHEQUER

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO EM
UMA EMPRESA FRANQUEADORA DE CALÇADOS E ACESSÓRIOS**

Porto Alegre
2011

CAIO CÉSAR HEXSEL ABICHEQUER

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO EM
UMA EMPRESA FRANQUEADORA DE CALÇADOS E ACESSÓRIOS**

Trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª: Teniza Da Silveira

Porto Alegre
2011

CAIO CÉSAR HEXSEL ABICHEQUER

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO EM
UMA EMPRESA FRANQUEADORA DE CALÇADOS E ACESSÓRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Porto Alegre
2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio permanente.

Agradeço aos professores da UFRGS, pela dedicação no ensino prestado com excelência, amor e carinho.

À minha professora, Dr^a. Teniza da Silveira, pela orientação durante este trabalho.

Agradeço aos diretores e aos colegas da empresa em estudo, que colaboraram e permitiram que essa etapa fosse vencida.

RESUMO

No setor de varejo, houve um aumento na competitividade nos últimos anos, em função disto, as empresas devem tomar medidas para se diferenciar no mercado. Neste trabalho optou-se por elaborar o planejamento estratégico de uma franqueadora de calçados e acessórios, com a intenção de traçar objetivos e metas estratégicas necessárias para a empresa, bem como viabilizar a antecipação das tomadas de decisões frente aos concorrentes. Primeiramente, foi definida a filosofia da empresa, nesta foram estabelecidos os conceitos de negócio, missão, visão e valores. Após, foram coletados os dados primários e secundários necessários para o estudo do ambiente interno e externo e realizar a análise FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Através desta análise, se identificou quais estratégias são adequadas para serem adotadas pela organização. As estratégias de desenvolvimento foram as predominantes, seguidas das de crescimento, como expandir da rede de lojas, explorar o mercado multimarcas e o comércio eletrônico. A diretoria da empresa colaborou com a realização do trabalho, reconheceu sua utilidade e tem planos para iniciar sua aplicação e pretende dar continuidade ao presente trabalho realizado com utilização da ferramenta Balanced Scorecard.

Palavras-Chave: Estratégia; FOFA; Franqueadora; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

There was an increase in the competitiveness of the retail business in the last years; so, the companies must take measures to stand out in the market. In this study it was decided to prepare a strategic planning of footwear and accessories franchising company with the purpose of define strategic goals and targets needed for the company, and also, enable the anticipation of the decision making process before the competitors. First, we defined the companies' philosophy, with the concepts of business, mission, vision and values. After, the primary and secondary data needed for the study of the internal and external environment and for the SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats) were collected. The SWOT analysis permitted to identify witch strategies were appropriate to be used by the company. Development Strategies were predominant, followed by growth strategies, such as expand the store network and explore multi-brands market and the electronic commerce. The company board cooperate with the completion of this study and acknowledged its usefulness and it has plans to start its application and intends to follow up this work applying the Balanced Scorecard tool.

Keywords: Strategy; Franchising; Strategic Planning; SWOT

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Momentos do processo de planejamento estratégico	23
Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	28
Figura 3 - Fatores que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações. .	67
Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.	69
Figura 5 - Mulheres chefes de família.	98
Figura 6 - Composição da população 1991-2010.....	99
Figura 7 - Variação do PIB 2000 - 2011 (%).....	100
Figura 8- Matrizes de ameaças e oportunidades.	122
Figura 9 - Tipos básicos de estratégias.....	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escolas de pensamento na formação da estratégia.....	24
Tabela 2 - Análise de tempo de trabalho na empresa.....	58
Tabela 3 - Análise de escolaridade dos colaboradores.....	59
Tabela 4 - Análise dos aspectos internos.....	61
Tabela 5 - Análise da satisfação com a empresa.....	64
Tabela 6 - Análise do conhecimento da estrutura hierárquica.	65
Tabela 7 - Análise do reconhecimento.	66
Tabela 8 - Análise do gênero dos clientes.	85
Tabela 9 - Faixa etária dos clientes.....	86
Tabela 10 - Perfil profissional dos clientes	87
Tabela 11 - Renda dos clientes.....	88
Tabela 12 - Motivação de compra dos clientes	89
Tabela 13 - Alvo da compra dos clientes.	91
Tabela 14 - Percepção dos atributos da empresa.....	91
Tabela 15 - Pesquisa da concorrência.	92
Tabela 16 - Análise dos fornecedores.....	116
Tabela 17 - Pontos fortes.	118
Tabela 18 - Pontos fracos.	119
Tabela 19 - Oportunidades.....	120
Tabela 20 - Ameaças.	121
Tabela 21 - Matriz de cruzamento entre ameaças, oportunidades e pontos fortes e pontos fracos.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise de tempo de trabalho na empresa.	58
Gráfico 2 - Análise de escolaridade dos colaboradores.	60
Gráfico 3 - Análise dos aspectos internos.	61
Gráfico 4 - Análise do gênero dos clientes.	85
Gráfico 5 - Faixa etária dos clientes.	86
Gráfico 6 - Renda dos clientes.	88
Gráfico 7 - Motivação de compra dos clientes.	90
Gráfico 8 - Crescimento do faturamento das vendas pela Internet.	102
Gráfico 9 - Participação da mulher no mercado de trabalho.	104
Gráfico 10 - Destino da produção brasileira de calçados.	106
Gráfico 11 - Número de centros comerciais.	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEP - Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa

ABF - Associação Brasileira de Franquias

Abicalçados - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers

BSC - Balanced Scorecard

ERP - Enterprise Resource Planning

FEE - Função de Economia e Estatística

FGV - Fundação Getúlio Vargas

FOFA - Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial

PIB - Produto Interno Bruto

RH - Recursos Humanos

SIGE - Sistema Integrado de Gestão Empresarial

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos Específicos	21
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO	25
2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	27
2.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.3.1 Conceito de Missão	30
2.3.2 Definição do Negócio	32
2.3.3 Declaração de Valores	34
2.3.4 Visão da Empresa	35
2.3.5 Análise Interna e Externa da Empresa	37
2.3.5.1 Análise Externa da Empresa	38
2.3.5.2 Análise Interna da Empresa	40
2.3.6 Análise de Matriz SWOT ou FOFA	42
2.4 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	42
2.5 ESTRATÉGIAS	43
2.5.1 Estratégia Empresarial	44
2.5.2 Estratégia no Nível da Unidade de Negócio	44
2.5.3 Estratégia Funcional	44

2.6	PRINCÍPIO DE FRANQUIA.....	45
2.6.1	Legislação de Franquias.....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1	MÉTODO.....	47
3.1.1	Técnica de <i>Brainstorming</i> com Diretores.....	49
3.1.2	Método da Análise Interna.....	49
3.1.3	Método da Análise Externa.....	50
3.1.4	Método da Análise da Matriz <i>SWOT</i> ou FOFA.....	53
3.1.5	Método da Análise da Matriz <i>SWOT</i> ou FOFA Consolidada.....	54
4	RESULTADOS DA ANÁLISE.....	56
4.1	<i>BRAINSTORMING</i> COM DIRETORES.....	56
4.1.2	Filosofia da Empresa.....	56
4.2	ANÁLISE INTERNA.....	57
4.2.1	Questionário com Colaboradores.....	57
4.2.1.1	Análise da Rotatividade dos Colaboradores.....	58
4.2.1.2	Análise da Escolaridade dos colaboradores.....	59
4.2.1.3	Análise dos Aspectos Internos.....	60
4.2.1.4	Análise da Satisfação com a Empresa.....	64
4.2.1.5	Análise do Conhecimento da Estrutura Hierárquica.....	65
4.2.1.6	Análise do Reconhecimento.....	66
4.2.2	Análise dos Recursos Humanos.....	67
4.2.2.1	Pontos Fortes dos Recursos Humanos.....	69
4.2.2.2	Pontos Fracos dos Recursos Humanos.....	70
4.2.3	Análise dos Indicadores Financeiros.....	70

4.2.3.1 Índice de Liquidez Imediata	70
4.2.3.2 Índice de Liquidez Corrente.....	71
4.2.3.3 Índice de Liquidez Seca	71
4.2.3.4 Índice de Liquidez Geral	72
4.2.3.5 Rotação do Ativo.....	72
4.2.3.6 Rotação do Estoque.....	73
4.2.3.7 Rotação do Patrimônio	73
4.2.3.8 Rotação do Capital de Giro.....	74
4.2.3.9 Rotação do Ativo Circulante.....	74
4.2.3.10 Rotação de Contas a Receber	75
4.2.3.11 Rotação dos Pagamentos	75
4.2.3.12 Endividamento no Curto Prazo.....	75
4.2.3.13 Endividamento Total	76
4.2.3.14 Pontos Fortes dos Indicadores Financeiros	76
4.2.3.15 Pontos Fracos dos Indicadores Financeiros	77
4.2.3.16 Limitação na Obtenção de Documentos Financeiros	77
4.2.4 Análise da Tecnologia da Informação.....	77
4.2.4.1 Pontos Fortes da Tecnologia da Informação	79
4.2.4.2 Pontos Fracos da Tecnologia da Informação	80
4.2.5 Análise do Marketing da Empresa.....	81
4.2.5.1 Pontos Fortes do Marketing	82
4.2.5.1.1 Produto	82
4.2.5.1.2 Praça.....	82
4.2.5.1.3 Preço.....	83

4.2.5.1.4 Promoção	83
4.2.5.2 Pontos Fracos do Marketing.....	83
4.2.5.2.1 Produto	83
4.2.5.2.2 Praça	83
4.2.5.2.3 Preço.....	84
4.2.5.2.4 Promoção	84
4.3 ANÁLISE EXTERNA	84
4.3.1 Pesquisa com os Clientes	84
4.3.1.1 Gênero dos Clientes	85
4.3.1.2 Faixa Etária dos Clientes	86
4.3.1.3 Perfil Profissional dos Clientes	87
4.3.1.4 Renda dos Clientes	88
4.3.1.5 Motivação de Compra por Parte dos Clientes	89
4.3.1.6 Alvo da Compra.....	91
4.3.1.7 Pesquisa da Percepção dos Atributos da Empresa	91
4.3.1.8 Concorrência	92
4.3.1.9 Análise Global da Pesquisa com os Clientes	93
4.3.1.10 Oportunidades em Relação aos Clientes	96
4.3.1.11 Ameaças em Relação aos Clientes	97
4.3.2 Análise Ambiental Macroeconômica	97
4.3.2.1 Ambiente Demográfico	97
4.3.2.2 Ambiente Econômico	99
4.3.2.3 Ambiente Tecnológico	101
4.3.2.4 Ambiente Político	102

4.3.3 Análise do Mercado	103
4.3.3.1 Oportunidades em Relação ao Mercado e ao Macroambiente ..	107
4.3.3.2 Ameaças em Relação ao Mercado e ao Macroambiente	108
4.3.4 Análise da Concorrência	109
4.3.4.1 Arezzo	109
4.3.4.2 Via Uno	112
4.3.4.3 Carmen Steffens	114
4.3.4.4 Oportunidades em Relação à Concorrência	115
4.3.4.5 Ameaças em Relação à Concorrência	115
4.3.5 Análise dos Fornecedores	116
4.3.5.1 Oportunidades em Relação aos Fornecedores	117
4.3.5.2 Ameaças em Relação aos Fornecedores	117
4.3.5.3 Limitação em Relação à Obtenção dos Dados de Fornecedores	117
4.4 ANÁLISE SWOT	117
4.5 ANÁLISE SWOT CONSOLIDADA (ADAPTADO KOTLER)	123
4.6 OBJETIVOS A SEREM TRAÇADOS	129
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
5.1 CONCLUSÕES	134
5.2 LIMITAÇÕES	134
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXO 01	143
ANEXO 02	152
ANEXO 03	152
ANEXO 04	156

ANEXO 05..... 162

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

O setor empresarial enfrenta mudanças cada vez mais rápidas e profundas. Além da acirrada competitividade e profissionalização do mercado concorrente, a esfera de negócios ainda é influenciada pela globalização e pelos avanços tecnológicos. O planejamento estratégico surgiu como uma ferramenta que fornece orientação para que seja possível formular alternativas de ação visando o alcance dos objetivos propostos.

O processo de planejamento estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, e, também, pode ser usada para o desenvolvimento pessoal. Obviamente, deve haver uma contextualização dependendo do tipo de empresa (PEREIRA, 2010).

Essa ferramenta não é sinônimo de sucesso, entretanto, traz, para as empresas, uma antecipação das tomadas de decisões. Estimula o programa a longo prazo, ajuda a definir a alocação de recursos, prepara para mudanças e alinha toda a equipe em busca de objetivos comuns (BORN, 2007).

A organização em estudo é uma franqueadora de lojas de calçados e acessórios pessoais, com mais de cem franquias, que acompanhou o crescimento do setor. Em janeiro de 1999 tinha apenas 37 franquias. Nesse período de 12 anos houve uma mudança no que diz respeito à concorrência, conjuntura econômica e métodos de trabalho. O último planejamento estratégico data de 1999. Desde então, não houve revisão.

O setor, segundo a Associação Brasileira de Franquias, teve um crescimento muito acelerado de 2001 até o ano de 2010. Em 2001 o setor faturou R\$ 25 bilhões, conforme a ABF, aumentando para R\$ 75,987 bilhões em 2010. Isso mostra que muitas organizações inseridas nesse setor cresceram muito. No entanto, a problemática é que muitas delas eram empreendimentos pequenos. O planejamento e a evolução dos

processos não acompanharam o crescimento orgânico que as empresas tiveram, impulsionadas pelo crescimento da economia brasileira a partir do ano de 2000 (ABF).

Segundo a Associação Brasileira de Franquias, do ano de 2001 até o ano de 2010, o número de filiais de acessórios pessoais e calçados passou de 16 para 134. O faturamento cresceu de R\$ 411 milhões para R\$ 4,486 bilhões, ou seja, o rendimento médio subiu de R\$ 25,68 milhões para R\$ 33,47 milhões. Esse incremento de renda na área de franquias mostra que esse mercado está crescendo cada vez mais. Dessa forma, há uma maior concorrência no setor, obrigando as empresas filiadas a reverem seus planos de ações para não perderem oportunidades (ABF).

Ao mesmo tempo em que houve aumento da demanda por produtos, o mercado está cada vez mais disputado com o aumento da concorrência. Com isso, mudanças constantes são exigidas na política das empresas para superarem a redução da margem de lucro e o aumento de custos, uma realidade das companhias brasileiras nos dias de hoje.

Como a empresa em estudo não tem revisado seu planejamento estratégico nos últimos anos, neste trabalho deverá ser feito um novo diagnóstico, no qual se analisará como a empresa está. Para isso, será feito um monitoramento estratégico do ambiente organizacional, ou seja, o estudo global da organização com a identificação dos seus aspectos internos e externos.

A análise externa trata da relação existente entre a empresa e seu ambiente. Conforme Kotler (1998) é preciso monitorar as forças macroambientais e os fatores microambientais que afetam a habilidade da empresa obter lucro. Um sistema de inteligência de marketing deve ser criado para rastrear tendências que possam identificar as oportunidades e ameaças do mercado. A análise interna coloca em evidência as forças e as fraquezas da empresa, que são determinadas pela sua posição atual de mercado.

Também será elaborada a missão da empresa que nos últimos anos passou por mudanças no perfil do seu negócio. Para Kotler (1998, p 76):

Uma missão bem preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade que atua como uma mão invisível que orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar independentemente e, todavia, coletivamente para realizar as metas da organização.

Outro fator a ser considerado é a visão da empresa, que pode ser definida como a situação almejada por um longo período de tempo. Servirá de orientação para estabelecimento das metas e concretização da missão. Um conjunto de crenças e aprendizados constitui o espectro e, com ele bem definido, há a projeção para o rumo que deve ser tomado pela empresa. Esse é o processo que define as metas de alocação de recursos, desenvolvimento e tarefas, bem como as estratégias para alcançar o êxito no negócio.

Essa deve ser uma das prioridades da organização. Se não houver uma visão clara dos seus objetivos, não interessa o caminho que se toma, pois ela não sabe onde vai chegar. Tendo estas análises como base, os administradores devem definir suas metas para que possa ser traçado o caminho a percorrer, ou seja, as estratégias a serem aplicadas.

O Planejamento Estratégico é a ferramenta que estabelece o futuro almejado pela empresa e, demonstra os meios para se aproximar ao máximo desta determinada meta. Serve, inclusive, para correções de rota que venham ser necessárias.

1.2 JUSTIFICATIVA

Realizar um planejamento estratégico nessa organização é importante para mostrar, de forma clara, onde a empresa se encontra além de definir para onde ela deseja ir. Em outras palavras, é fazer uma radiografia da situação atual e possibilitar aos diretores condições para tomar as decisões estratégicas mais adequadas na condução da empresa (OLIVEIRA, 2011).

O autor deste trabalho científico de conclusão atua na organização há dois anos. Durante esse período, percebeu a falta de unidade entre a direção da empresa estudada e, conseqüentemente, a falta de diretrizes bem definidas para guiar os colaboradores.

Reitera-se a escolha deste tema tendo em vista o grande valor que um planejamento estratégico tem para as empresas num contexto organizacional. Nos dias de hoje, essa conjuntura exige das companhias uma necessidade maior e mais rápida de adaptação frente às mudanças do mercado. Além disso, facilita o alinhamento de toda a equipe em busca de objetivos comuns, tornando perceptível a importância, por parte de todos, deste processo para aumentar as chances de sucesso. Com a aplicação destas estratégias espera-se unificar os esforços e, dessa maneira, obter melhores resultados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é elaborar um planejamento estratégico, com a definição da filosofia da empresa e, realizar uma análise do ambiente externo e interno do objeto de estudo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir o conceito de negócio;
- Revisar a missão da empresa;
- Identificar os valores;
- Identificar a visão da companhia;
- Analisar o ambiente interno da franquia (indicadores econômicos, os recursos humanos, tecnologia da informação e marketing);
- Analisar o ambiente externo (fazer avaliação macroeconômica e de mercado, analisar os clientes, os concorrentes e os fornecedores);
- Elaborar a matriz *SWOT*;
- Fazer a matriz *SWOT* consolidada;
- Elaborar objetivos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

"A guerra é uma questão vital para o Estado. Por ser o campo onde se decidem a vida ou a morte, o caminho para a sobrevivência, ou para a ruína, torna-se de suma importância estudá-la com muito cuidado em todos os seus detalhes" (SUN TZU, p. 25, 2011).

Esta parte do trabalho tem como objetivo apresentar noções gerais de planejamento estratégico e fazer uma revisão teórica sobre o que é franquia e as leis que arbitram sobre o assunto. Usando como base essas informações será possível estabelecer os objetivos que devem ser alcançados pela empresa e o futuro desenho do planejamento estratégico.

Conforme Pereira (2010), o processo de planejamento estratégico divide-se em três momentos: Momento 1- Diagnóstico Estratégico; Momento 2- A Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico e Momento 3- Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico (Ver figura 1).

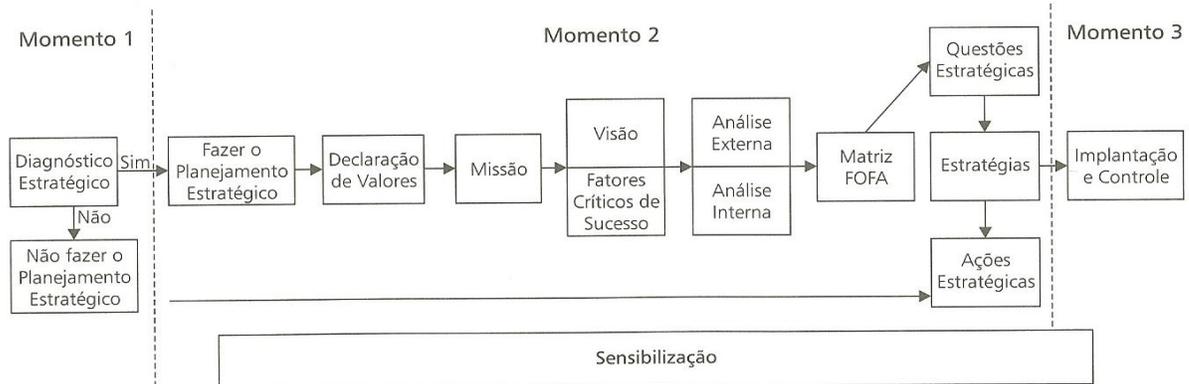
Ainda segundo Pereira (2010), no "Momento 1- Diagnóstico Estratégico" deve haver um responsável que tome a decisão de iniciar processo de Planejamento Estratégico. Essa pessoa deve perceber se a organização está em um momento apropriado para realizá-lo. Problemas como conflitos de diretoria, dificuldades financeiras sérias e necessidade de demissões devem ser resolvidos primeiramente. É necessário, ainda, que a diretoria esteja consciente da importância do projeto e mostre-se totalmente comprometida. Este é o momento da intenção, do discurso e da aceitação pelas pessoas que determinam o rumo estratégico.

No "Momento 2 - Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico" ocorre o planejamento propriamente dito. Há, nessa ocasião, a especificação da declaração dos valores, da missão, da visão, dos fatores críticos de

sucesso, da análise externa e interna, da matriz SWOT (FOFA), das questões estratégicas, das estratégias e das ações estratégicas.

Por último, no “Momento 3 - Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico” incide a implementação, o acompanhamento e o controle. A partir deste momento, a organização passa a colher os resultados e a praticar o processo.

Figura 1 - Momentos do processo de planejamento estratégico



Fonte: Pereira 2010 , P.57

Neste trabalho, o enfoque se dará no Momento 1 e no Momento 2, até a matriz SWOT (FOFA) e, após essa etapa, definirei os objetivos gerais e específicos. Não serão abordadas as questões estratégicas, as estratégias e nem as ações estratégicas. Suas implantações e seu controle ficarão a cargo da empresa.

Para Pereira (2010, p 39), "O planejamento pode ser compreendido em sua essência a partir de quatro visões distintas, porém complementares: a visão globalística ou sistêmica; participativa; empreendedora ou inovadora e, humanística".

Na visão globalística, o planejamento estratégico é percebido através de variáveis do mundo, como um todo, que acabam afetando o ambiente de negócios. Na

visão participativa, entende-se que a organização deve buscar um envolvimento das pessoas no processo. Com a visão empreendedora, a empresa cria um olhar mais ousado e desafiador, pensando em projetos voltados para uma realidade de vinte ou trinta anos à frente.

Por último, a visão humanística tem uma percepção mais ampla sobre o processo de gestão de clientes, investidores e funcionários. Segundo Mintzberg (2004), (ver tabela 1), existem dez escolas de pensamento para formulação de planejamento estratégico.

Tabela 1 - Escolas de pensamento na formação da estratégia.

Escola	Visão do Processo
<i>Design</i>	Conceitual
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítica
Cognitiva	Mental
Empreendedora	Visionária
Aprendizado	Emergente
Política	Poder
Cultural	Ideológica
Ambiental	Passiva
Configuração	Episódica

Fonte: Mintzberg adaptado 2010 , P 20.

Nesse trabalho, será usada, principalmente, a Escola de Design, a qual considera o Planejamento Estratégico como um processo informal de concepção, tendo um responsável pela liderança do projeto. O modelo da Escola de Design também é chamado de modelo *SWOT*. Esse arquétipo analisa as forças (*Strengths*), as fraquezas (*Weaknesses*) internas da empresa, as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*). A Escola do Planejamento tem como base a Escola do Design. Essa Escola define que o processo deve ser informal e que há um ator principal, ou seja, um executor do projeto. Essas duas escolas servirão como embasamento para elaboração deste trabalho.

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Existem inúmeros autores que abordam esse tema em profundidade. Cada um deles procura adaptar o conceito às suas diferentes teorias de como ter melhores resultados. Segundo Mintzberg (2004 p 21), desde os anos 50, já era difundida a definição de planejamento na maioria das corporações de grande porte. Em apenas 10 anos tornou-se uma obsessão virtual entre as corporações e governos norte-americanos. Na verdade, a essência do planejamento estratégico foi originalmente escrita, há 2500 anos, por Sun Tzu, em a Arte da Guerra.

Mintzberg acredita que é fundamental estabelecer um conceito claro do planejamento para que ele não se torne ilusório e perdido em ideais vagos. É necessário que se entenda a sua posição e, se reconheça o lugar o qual já ocupa. Também deve ser feita uma definição operacional do projeto dentro do contexto da elaboração da estratégia.

O planejamento pode ser conceituado de várias formas. Segundo Mintzberg (2004), existem cinco maneiras de defini-lo. Para alguns autores é, simplesmente, levar o futuro em consideração, “planejamento é pensar no futuro”, escreveu Bolan (1974:15) (MINTZBERG, p 22). Ou ainda, nas palavras de Sawyer, “planejamento é ação traçada antecipadamente” (1983:1) (MINTZBERG p 22). O problema com essa definição é que ela não pode ser limitada em termos de prazos, além de estar muito ampla (MINTZBERG, p 22).

A segunda citação estabelece que “planejamento é controlar o futuro” (MINTZBERG, p 23). Não se trata apenas de pensar sobre ele, mas sim, de agir sobre ele. Segundo Ackoff (1970:1), “Planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”. De acordo com Mintzberg (2004), essa segunda definição é muito ampla assim como a primeira e falha em não definir como esse planejamento deve ser realizado.

A terceira propõe que “planejamento é tomada de decisão”. Em 1958, Koontz definiu como “a determinação consciente de medidas destinadas a cumprir objetivos. Planejar é, portanto, decidir” (1958:48). Para Mintzberg (2004), nessa definição, o planejamento é colocado como sinônimo de tudo o que os administradores já fazem, sem agregar sua devida especificidade.

A quarta estabelece: “planejamento é tomada decisão integrada” (MINTZBERG, p 25). Van Gunsteren citou que planejamento “significa fazer um compromisso viável em torno do qual os modos de agir, já disponíveis, se organizam” (1976:2-3). Essa definição considera importante a integração das diferentes decisões e, portanto, leva em direção à elaboração da estratégia, além de tratar das inter-relações entre as decisões importantes da organização. O problema desse conceito é que é simplificada ao método de planejamento para elaboração de tática.

Na visão de Mintzberg (2004), a definição ideal é “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Nessa definição há uma ênfase na sistematização do fenômeno que se deseja aplicar ao planejamento. Essa formalização é composta por três partes: “decompor, articular e racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações” (MINTZBERG, 2004, p 27). A racionalidade formal embasa a literatura do projeto e usa a análise para interpretar informações pertinentes.

No planejamento há uma natureza de decomposição da análise, na qual situações e processos são reduzidos às suas partes. Essa alteração, em uma seqüência de passos interligados, tem como objetivo levar a estratégias integradas. Articular é o processo para tornar as coisas explícitas, interpretando as informações obtidas pela análise e, gerando estratégias para novas tomadas de decisão.

De acordo com Mintzberg (2004), existem quatro motivos para que as companhias realizem o planejamento. O primeiro é a necessidade das empresas se organizarem para coordenar suas atividades. O segundo é a preocupação para que o

futuro seja levado em consideração. O terceiro é o foco em serem racionais. E, por fim, o planejamento de controle.

Outros autores definem da seguinte forma o planejamento: “Planejar significa estabelecer um plano conjunto de medidas prioritárias e suficientes para se atingir uma meta” (FALCONI, 1996, p 52). Ou, ainda, para Oliveira (2011, p 4):

O planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

De acordo com Fishmann (2011, p.15):

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que quer dizer chefe do exército, e que este conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico tem muito a ver com os planejamentos das guerras, realizado pelo chefe do exército com ajuda de seus generais).

Segundo Larson (2011, p.23, tradução livre do autor):

Estratégia é fundamentalmente decidir como a organização irá competir. As organizações usam os projetos para converter estratégia em novos produtos, serviços e processos necessários para o sucesso. Alinhar projetos com as metas estratégicas da organização é crucial para o sucesso do projeto. O clima econômico atual não pode ser previsto por causa das rápidas mudanças na tecnologia, competição global, e incerteza financeira.

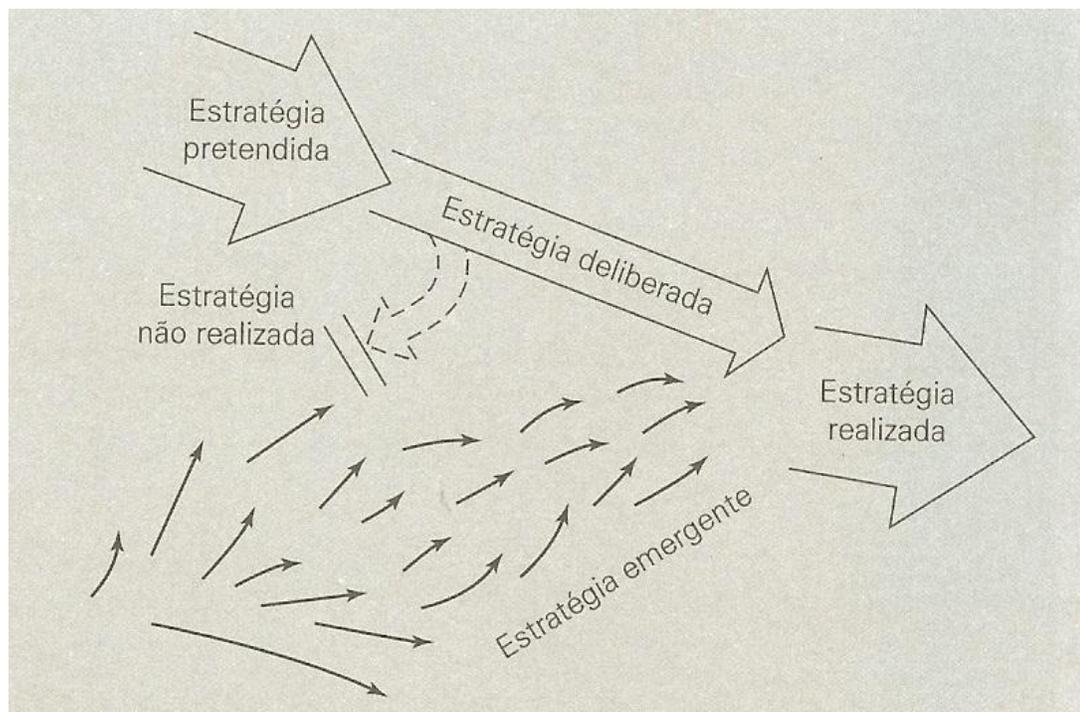
Para Johnson (2007, p. 45):

Estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de suas configuração de recurso e competências com o objetivo de atender às expectativas dos stakeholders.

Da mesma forma que o autor anterior, Ogliastri (2000, p. 2) conceitua: “na administração se denomina estratégia a configuração de objetivos a longo prazo, aos critérios para orientar as decisões fundamentais e ao conjunto de políticas para levar adiante as atividades necessárias”.

Para Mintzberg (2004), as estratégias se dividem em pretendidas, deliberadas, realizadas, não realizadas e emergentes. As táticas pretendidas são os planos de ação para o futuro a partir de padrões do seu passado. A estratégia deliberada é aquela decorrente da evolução da pretendida, no momento em que não há realização dessa, ela se torna uma estratégia não realizada. A estratégia emergente é aquela que não foi expressamente cobijada, mas surge no decorrer do processo (Ver Figura 2). A concretização da estratégia deliberada ou emergente torna essas em estratégia realizada.

Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Mintzberg, 2010, p 26

2.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Depois de conceituados planejamento e estratégia, serão estabelecidos os diversos conceitos de planejamento estratégico.

Segundo Porter (1991), o planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, agindo assim constantemente.

De acordo com Chiavenato (1994, p 186):

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Para Churchill (2000, p 86):

O Planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam a empresa alcançar tais objetivos.

Segundo Kotler (1998, p 71):

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro.

Philip Kotler escreve que o planejamento estratégico exige ação em três áreas chaves. A primeira é o portfólio de investimentos no qual cada empresa tem seu lucro e os recursos devem ser devidamente alocados. A segunda área chave considera a taxa de crescimento do mercado, a posição e a adequação da companhia no mercado. A terceira é a estratégia. Cada empresa deve desenvolver um plano específico para atingir objetivos a longo prazo. Como não existe uma estratégia perfeita para cada

organização, essas devem buscar as respostas a partir de uma análise de seus objetivos.

No momento, há dificuldade em se definir um planejamento estratégico na empresa em estudo, pois, essa passa por um período de reestruturação na qual os objetivos ainda não estão bem definidos e alinhados entre todos na organização. Uma das finalidades deste trabalho é estabelecer um planejamento estratégico de gestão a vista, isto é, conscientizar todos os colaboradores da missão, negócio, visão e valores da empresa, através de elaboração de materiais de exposição com a filosofia da companhia.

2.3.1 CONCEITO DE MISSÃO

De acordo com Larson, (2011, p. 26 tradução livre do autor) “A missão identifica o que a empresa quer se tornar, ou sua razão de ser”. Fischmann (2011) conceitua missão de uma forma muito simplificada, diz que é o papel que desempenha a organização (utilidade).

Para construção da missão, Pereira (2010) considera que é preciso responder algumas perguntas como: O que a organização faz? Para quem faz? Para que faz? Como faz? Onde faz? E a pergunta mais importante: Qual é o negócio da organização?

Pereira (2010) analisa que a missão deve ser estabelecida por vários motivos, entre os principais: ajuda a concentrar esforços em uma direção comum; ajuda a assegurar que organização não persiga propósitos conflitantes; estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas na organização; reduz o risco de tomar decisões sem orientação; transmite finalidade e identidade organizacionais que motivam os funcionários para dar o melhor de si; ajuda a organização a se preparar para o futuro; atrai, motiva e retém os talentos, além de ajudar a aumentar a produtividade.

Segundo Kotler (1998), uma organização existe para realizar algo e, geralmente sua missão específica ou propósito é clara desde o início do negócio. A missão pode tornar-se obscura com o tempo. Quando a administração sente que a empresa está se desviando da sua missão, deve renovar sua busca de propósito. Conforme Peter Drucker apud Kotler (1998) (*Peter Management: Tasks, responsibilities and practices, New York: Harper & Row, 1973 cap. 7*), é o momento de levantar algumas questões fundamentais: qual é o negócio? quem é o consumidor?

O que é valor para o consumidor? Qual será nosso negócio? Qual deve ser nosso negócio? Essas são questões que poderão colocar maior integração de objetivos na empresa. Para Kotler (1998), cada missão é moldada por cinco elementos: história, preferências atuais dos proprietários e administração, ambiente de mercado, recursos e competências distintivas.

Conforme Johnson (2007, p 49) “missão é uma expressão geral do propósito global da organização que, de forma ideal, está em linha com os valores e expectativas dos principais *stakeholders* e relacionada com o escopo e as fronteiras da organização”.

Segundo Oliveira (2011, p 113):

A definição da missão da empresa é o ponto inicial para as macro-estratégias e macro-políticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção na qual a empresa vai implementá-las e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante. Por isso a definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos que devem ser suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o modelo de gestão e a atuação estratégica da empresa; mais focados no sentido da satisfação das necessidades do cliente, do que nas características dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado; capazes de refletirem as habilidades e competências essenciais da empresa; entendíveis por todos profissionais envolvidos nas questões estratégicas da empresa; realistas, mas desafiadores para consolidar novas situações para a empresa; flexíveis, dentro de determinados parâmetros pré-estabelecidos; e motivadores para a ação e criatividade das pessoas.

Segundo Larson (2011, p 26, tradução nossa), “raramente a declaração de missão muda, entretanto, quando a natureza do negócio muda ou se transforma, é necessário uma revisão da declaração de missão”.

2.3.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Segundo Larson (2011, tradução livre do autor), o primeiro passo do planejamento é esclarecer qual é o núcleo do negócio. Também é essencial obter concordância das lideranças da organização e, estabelecer qual é o produto que a empresa oferece para sociedade. Uma revisão do núcleo do negócio promove uma base para pensar sobre o que, no futuro, pode alterar o modelo atual da empresa.

Uma das funções do planejamento é o estabelecimento de unidades estratégicas do negócio. A empresa em estudo, por exemplo, define como negócio o mercado de produtos de couro. No entanto, Kotler (1998) afirma que produtos são transitórios, porém, as necessidades básicas dos clientes, não. Outro objetivo é implementar esse pensamento nessa organização e criar uma nova definição de negócio.

Para Kotler (1998), o negócio deve ser considerado mais como um processo de produção de satisfação do cliente, e, não um processo de produção de bens. Relata, ainda, que as definições de mercado do negócio são maiores que as definições de um produto.

Em concordância com Kotler, em Pereira encontramos:

Negócio é diferente de produto ou serviço. Produto ou serviço é a materialização do negócio da organização. Um exemplo muito simples. No passado, tínhamos um equipamento de Telex. As organizações que tinham como negócio o aparelho de Telex (o produto) fecharam, não estão mais no mercado. Porém, as que tinham como negócio a transmissão de dados, de informações, foram fabricar aparelhos de Fax e não quebraram. Elas apenas vendiam o Telex, porém, seu negócio era diferente do produto. A seqüência também é válida. As organizações que fabricavam Fax, e tinham como negócio, o Fax (o produto), estão o fazendo o que agora? NADA! Quebraram. Porque o negócio delas não era Fax. Fax era apenas o produto, ou seja, como a organização materializava o negócio. Já as organizações que fabricavam Fax e

tinham como negócio a transmissão de dados e informações, hoje, estão fazendo o quê? Estão produzindo, quem sabe, algo no mundo digital.

Segundo Pereira (2010), o negócio de uma empresa se manifesta através de seus produtos e serviços. Porém, estes elementos são completamente diferentes.

Para Kotler (1998, p 78):

O propósito de identificar as UEN da empresa é desenvolver estratégias separadas e alocar os recursos financeiros apropriados. A alta administração sabe que seu portfólio de negócios, geralmente inclui muitos campeões de ontem, bem como promessas de amanhã. Entretanto, não pode confiar apenas em impressões; necessita de ferramentas analíticas para classificar seus negócios por potencial de lucro.

Um exemplo disto é o *Boston Consulting Group*, que criou um modelo de avaliação de portfólio de negócios. Trata-se de uma matriz de crescimento-participação que divide a empresa em quatro células: estrelas, oportunidades, geradores de caixa (vacas leiteiras) e abacaxis.

As estrelas seriam os produtos com boa participação e com elevadas taxas de crescimento no mercado. As oportunidades seriam as com média ou pequena participação e elevada taxa de crescimento. Os geradores de caixa seriam os produtos com maior participação de vendas, não relevando tanto a taxa de crescimento. E, por fim, os abacaxis seriam os produtos com baixa participação e baixas taxas de crescimento.

Outra atividade de planejamento é a atividade de projetar novos negócios. Segundo Kotler (1998), “se houver um hiato de planejamento estratégico entre as vendas futuras desejadas e as projetadas, a alta administração terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-lo”.

2.3.3 DECLARAÇÃO DE VALORES

A importância de obter os valores é um parâmetro fundamental para o planejamento estratégico que está sendo estudado recentemente, haja vista que Oliveira, na edição de 2001, não aborda este tema. Já na edição de 2011, o assunto faz parte das temáticas abordadas.

"Valores representam os conjuntos de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas suas principais decisões" (OLIVEIRA, 2011 p. 67). Conforme Oliveira (2011), o debate e a consolidação de valores fortes contribuem de forma expressiva para a melhor qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas.

Segundo Pereira (2010), valores são todos aqueles elementos em que acreditamos e, em que os membros da organização vêem como norteadores do seu comportamento, ou seja, dão a noção do que é certo e do que é errado. Podem ser chamados de crenças, princípios, filosofia ou ideologia, entre outros. São os elementos os quais os membros acreditam piamente.

Os valores, definidos de forma clara, ajudam as organizações a reagir e a decidir em caso de situações inesperadas. Todos os membros da empresa devem considerar os valores como propriamente seus.

Conforme Vasconcellos Filho e Pagnoncelli apud Pereira (2010, p. 74):

A Declaração de Valores tem alguns benefícios: cria um diferencial competitivo perante o mercado; baliza o processo decisório da organização; orienta o comportamento da organização; baliza o processo de formulação estratégica; orienta o recrutamento e a seleção de pessoas, para a organização; e fundamenta o resultado e a avaliação da organização.

Segundo Larson (2011, tradução livre do autor), o sistema de valores e crenças liga as pessoas criando significados compartilhados. Esse sistema se manifesta por hábitos e costumes que exemplificam os valores e crenças da companhia. Esta cultura reflete a personalidade da empresa e capacita a prever atitudes e comportamentos dos seus membros. A cultura individual é o que define as organizações que são semelhantes e, quanto mais as pessoas se identificam com sua cultura, mais elas se sentem parte dela.

Para Johnson (2007), há o potencial negativo na declaração pública dos valores, caso a organização não consiga cumpri-los:

Enquanto que, valores essenciais devem ser uma expressão da forma como a organização é, há outros valores corporativos aos quais a organização deseja aspirar. A não ser que haja uma distinção clara, há espaço para mal-entendidos consideráveis e cinismo sobre declaração de valores corporativos.

2.3.4 VISÃO DA EMPRESA

De acordo com Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola. Aponta a direção que a empresa quer seguir, o caminho para o futuro a ser percorrido, além de representar os seus sonhos e esperanças.

Segundo Johnson (2007, p.49), visão é a posição futura desejada para organização. É uma aspiração em torno da qual o estrategista pode tentar focar a atenção e a energia dos membros da empresa.

Para Oliveira (2011), visão é conceituada como os limites os quais os proprietários, e principais executivos da empresa, conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização:

A visão identifica os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Explicita o que a empresa quer ser.

Segundo Larson (2011, p 389, tradução livre do autor), a visão envolve os aspectos menos tangíveis do planejamento estratégico. Ela se refere a uma imagem que o grupo de pessoas tem em comum sobre o futuro da empresa. A visão pode ser representada por um slogan, ou símbolo, ou ser escrita como uma declaração. O que a visão é não é tão importante como aquilo o que ela faz. Ela inspira os membros a se empenharem mais. Uma visão compartilhada une os profissionais de todos os níveis hierárquicos em direção a uma aspiração comum.

Johnson (2007) alerta para a “Armadilha de Previsão”. Algumas organizações, com base em suas experiências, podem ficar muito apegadas a uma visão de futuro e ocasionar uma rigidez de visões. Em outras empresas há pouca atenção para as forças que irão afetar o futuro. Isso resulta em nenhuma visão e, conseqüentemente, o caos. Deve haver uma aceitação da ambigüidade e da incerteza desta questão complexa.

Segundo Larson (2011, p.390, tradução livre do autor), existem quatro qualidades que tornam a visão mais efetiva. Em primeiro, a capacidade de comunicar as qualidades essenciais da empresa. Uma visão é inútil se apenas está na cabeça de uma pessoa. A segunda é que uma visão deve ser desafiadora, porém realista para não desmotivar. A terceira qualidade é a crença do líder na visão. A paixão é essencial para tornar a visão efetiva. E, por fim, a visão deve ser uma fonte de inspiração para todos.

Para não se correr o risco de elaborar uma visão irreal, Pereira (2010), sugere os elementos que devem ser considerados: tem que motivar e inspirar os colaboradores da organização e ser atingível; precisa ter força e ir em direção à grandeza; tem que ser claro e concreto; deve estar relacionado aos valores da organização; deve ser fácil de ser comunicado; deve chamar atenção das pessoas; deve abranger o espírito desejado pela organização, ser desafiador e ir além do que é confortável.

2.3.5 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA DA EMPRESA

Sun Tzu, em 500 a.C. (2011), redigiu um manual de guerra em treze capítulos. Nele, já estava valorizado o reconhecimento dos pontos fortes e fracos e, indiretamente orientava a agarrar as oportunidades e, a se proteger das ameaças.

No entanto, segundo Mintzberg (2004), foram dois professores que formalizaram este tema para o meio acadêmico. Kenneth Andrews e Roland Christensen explicavam a análise *swot* como uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico da empresa.

O modelo *SWOT*, utilizado para fazer o diagnóstico do ambiente da empresa, remonta à década de sessenta. Mintzberg (2004) prefere chamá-lo de modelo da escola de design.

Esse modelo está firmado na crença de que a formulação da estratégia é um processo de concepção. São necessárias idéias básicas congruentes para traçar a estratégia.

A estratégia surge após uma avaliação do ambiente externo, onde são estudadas as ameaças e oportunidades encontradas. Também propõe uma avaliação interna da organização que estabelece suas forças e fraquezas.

Conforme Larson (2011, tradução livre do autor), da análise dos ambientes internos e externos deverão ser identificadas as questões críticas e um conjunto de alternativas estratégicas. Estas estratégias serão comparadas com a situação atual e os recursos disponíveis, e, serão selecionadas considerando a missão e os objetivos da organização. A intenção da formulação da estratégia é estabelecer objetivos e metas que sejam atribuídos aos diferentes níveis da empresa.

Segundo Wright (2007), a análise estratégica envolve três níveis: o macroambiente, o setor em que ela opera e a empresa em si. Os dois primeiros são o ambiente externo da empresa e, o último, o interno.

2.3.5.1 ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA

O macroambiente das empresas compreende uma vasta gama de forças ambientais, compostas por tendências e sistemas político-legais, econômicas, tecnológicos e sociais. Essas forças fogem ao controle das organizações e, estão em constante mudança gerando oportunidades ou ameaças para os administradores (WRIGHT, 2007).

Neste ambiente, dependendo da velocidade e da escolha da reação, diferentes resultados serão obtidos. Por isso, é muito importante um mapeamento da atmosfera externa.

Fazem parte das forças político-legais, a legislação, as sentenças judiciais, as decisões governamentais e até o resultado das eleições. Segundo Wright (2007), as forças econômicas compreendem o PIB, as taxas de juros e inflação, valor cambial. As forças tecnológicas incluem melhorias e inovação científica, que podem ser tanto oportunidades quanto ameaças. As forças sociais são formadas pelas tradições, valores, tendências sociais e expectativas que a sociedade tem perante as empresas.

Segundo Ogliastri (2000, tradução livre do autor), outro ponto importante é a análise dos grupos e instituições cujos interesses se relacionam com a atuação da

organização, como, por exemplo, as expectativas dos acionistas, dos consumidores, do governo, dos colaboradores, da comunidade, dos gerentes e dos fornecedores.

Conforme Oliveira (2011), a análise externa deve considerar uma série de variáveis, sendo as mais importantes: mercado nacional e regional; evolução tecnológica, fornecedores; aspectos econômicos e financeiros; aspectos socioeconômicos e culturais; aspectos políticos; entidades de classes; órgãos governamentais; mercados de mão de obra e concorrentes.

Segundo Oliveira (2007), faz parte da análise do ambiente externo o estudo das oportunidades e das ameaças a que estão submetidas as organizações. São consideradas oportunidades as variáveis que não são controláveis pela empresa, mas sim, que a favorecem. Esta chance deve ser conhecida e estudada para ser aproveitada em benefício da companhia.

Conforme Pereira (2010) são consideradas oportunidades os fatores que facilitam o cumprimento da missão, ou, as situações do ambiente externo que podem ser aproveitadas para aumentar a sua competitividade. Entretanto, uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode se tornar uma ameaça, caso seja aproveitada pelo concorrente.

Para Pereira (2010), as ameaças são os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão, ou, as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco. São os elementos negativos, incontroláveis pela empresa, passíveis de criar obstáculos para a estratégia. As ameaças, se estudadas com antecedência, podem até se tornar uma oportunidade, caso seja possível formular uma boa estratégia para lidar com ela.

Algumas das variáveis que devem ser consideradas são: tecnológicas; ecológicas; sindical; cultural; social; comunidade; clientes; concorrentes; econômica; mercado, educação, entre outras.

Em resumo, esta análise objetiva identificar as oportunidades que se apresentam para organização e as ameaças previstas para o futuro. Conforme Pereira (2010), sendo ameaça, a companhia tem que criar estratégias para eliminá-la ou transformá-la em oportunidade. Sendo oportunidade, a organização também tem que criar estratégias para otimizar esta oportunidade específica.

De acordo com Pereira (2010), faz parte da avaliação do ambiente externo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Os elementos a serem analisados podem ser os produtos fornecidos pelos concorrentes, suas estratégias de distribuição ou produção e os outros elementos que forem importantes para organização.

2.3.5.2 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

Segundo Wright (2007), os pontos fortes e fracos são os recursos humanos, organizacionais, e físicos. Para Pereira (2010), os pontos fortes são as características e os recursos da companhia que facilitam o resultado, são as situações que proporcionam vantagens no ambiente organizacional. Em tese, são variáveis controláveis, pois, a organização pode agir e interferir sobre elas. Pode-se também dizer que é o reconhecimento das competências da empresa.

De acordo com Pereira (2010), os pontos fracos são as características ou limitações da organização, que dificultam a obtenção do resultado. Também é uma variável controlável, pois a empresa pode agir e interferir sobre ela. Podem, ainda, ser chamadas de incompetência ou possibilidade de melhoria. Os pontos fracos identificados, que não tem relação direta com negócio, devem ser eliminados. Essas incompetências não precisam ser transformadas em competências.

Conforme Pereira (2010), a análise interna, completa, avalia as áreas de marketing, produção, recursos humanos, financeira e, os elementos que afetam a organização como um todo. Segundo Kotler (1998), é necessário que haja uma avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. O objetivo é revelar pontos

fortes que ainda não estão totalmente em aplicação e identificar os pontos fracos que podem ser corrigidos.

Para Oliveira (2011, p 81):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado.

Para Kotler (1998, p 87):

Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidade em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores.

Segundo Johnson (2007, p 184), “o objetivo é identificar até onde as forças e fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente de uma organização.” Essa análise também é útil na comparação com as forças e fraquezas dos concorrentes.

Conforme Ogliastri (2000, tradução livre do autor), o verdadeiro valor de uma empresa reside nas pessoas em que nela trabalham. O recurso mais escasso e determinante do sucesso é a capacidade de direção e liderança. Muitas vezes, uma empresa se desenvolve e, os gerentes, que num período anterior eram adequados, não conseguem se adaptar a um novo modelo da empresa, que precisa revisar suas lideranças.

Para Oliveira (2011), os fatores a serem considerados na análise interna são: produtos de linha; novos produtos; comercialização; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; sistema de informações e tecnologia; recursos humanos; recursos financeiros e finanças e, imagem institucional.

2.3.6 ANÁLISE DE MATRIZ SWOT OU FOFA

Conforme Pereira (2010), a parte mais importante da análise interna e externa é a junção das duas, conhecida como matriz *SWOT* em inglês, que significa *Strenghts* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Em português, FOFA.

O objetivo desta matriz é reunir todos os itens e relacioná-los uns com os outros. Após o término da análise interna e externa, todos os elementos listados individualmente devem ser posicionados na matriz. A partir de todos os pontos fortes e fracos se faz a correlação com as oportunidades e com as ameaças.

2.4 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Segundo Wright (2007), o estabelecimento dos objetivos organizacionais das empresas é complexo. Existem os objetivos gerais que representam os fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da companhia. Os objetivos específicos são mais restritos e frequentemente são a quantificação dos objetivos gerais.

Para Wright (2007, p 98):

Por exemplo, a empresa pode estabelecer um objetivo geral de expandir o tamanho da empresa por meio de um crescimento interno. A partir deste objetivo geral, vários objetivos específicos podem ser derivados, tais como, aumentar as vendas em dez por cento a cada ano pelos próximos oito anos.

Por outro lado, Johnson (2007) considera que os objetivos são declarações de resultados específicos que devem ser atingidos. Para ele, devem ser sempre expressos em termos financeiros, podendo ser em termos de vendas, níveis de crescimento, níveis de dividendo ou, valorização de ações. Existem objetivos que não podem ser mensurados apesar de relevantes, como por exemplo, "ser líder em tecnologia".

Mintzberg (2004) comenta sobre a hierarquia dos objetivos. Por definição, os objetivos são decididos pela alta direção para toda organização, o que origina o processo de formulação de estratégia. Os objetivos, portanto, descem em cascata na hierarquia estrutural funcionando como mecanismos de motivação e controle. Caso esta motivação seja importante, segundo os cientistas comportamentais, as pessoas deveriam estar envolvidas nas formulações dos próprios objetivos. Logo, esses poderiam ser determinados em locais diferentes e depois agregados para cima, isto é, envolver as pessoas que serão motivadas pelos objetivos, na criação dos mesmos.

Segundo Oliveira (2011), os objetivos devem ter as seguintes características: serem hierárquicos; quantitativos; realistas; consistentes; claros, entendidos e escritos; comunicados; desmembrados em objetivos funcionais; motivadores; utilitários; decisórios e operacionais.

Se as condições internas e externas da empresa não mudarem muito, os objetivos serão válidos por um longo período de tempo. O mesmo velho objetivo repetido muitas vezes poderá perder o impacto e não representar mais desafio dentro da organização. Portanto, uma reavaliação sistemática dos objetivos é recomendável, levando em conta que o mesmo plano de ação durante longo período de tempo não irá provocar impactos favoráveis sobre a empresa.

2.5 ESTRATÉGIAS

Depois de estabelecidas a missão, a visão e os objetivos gerais e específicos, há base suficiente para a formulação das estratégias. Existem três níveis de estratégia: a de nível empresarial, de unidades de negócio, e as funcionais.

2.5.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Segundo Wright (2007), a estratégia empresarial define em qual setor a empresa deverá operar levando em conta os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças levantadas na análise do ambiente externo.

2.5.2 ESTRATÉGIA NO NÍVEL DA UNIDADE DE NEGÓCIO

Para Wright, (2007, p 186):

A estratégia no nível de unidades de negócio define como se deve competir no setor ou negócio escolhido. É um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes, e uma missão diferente dos de outros subsistemas organizacionais da empresa.

2.5.3 ESTRATÉGIA FUNCIONAL

Conforme Wright (2007), as estratégias funcionais são buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio e, apresentam suas funções inter-relacionadas. Cada área funcional, para realizar seu propósito, é obrigada a mesclar suas tarefas com a dos outros setores. Uma modificação em um setor influenciará o modo como os outros departamentos operam. Portanto, a estratégia desta área não pode ser avaliada isoladamente. A eficácia dessa estratégia se observa quando ocorre uma fusão homogênea.

2.6 PRINCÍPIO DE FRANQUIA

O princípio de franquias é, comprovadamente, uma ótima metodologia de expansão que diminui o risco inerente a toda atividade empresarial. Apesar da alta taxa de franquia, taxa de publicidade e royalties, o sistema de filial é mais seguro, por se tratar de um sistema com experiência e qualidade reconhecidas.

Segundo Meiler (1992), a franqueadora passa para o franqueado toda a sua confiança de anos de atuação no mercado. Essa legitimação se traduz em um processo social que utiliza instrumentos e ações por parte das instituições, objetivando conquistar apoio para consolidar-se em seu ambiente.

Segundo Halliday (1987), a prática da legitimação se dá, principalmente, através da construção de um discurso específico. Esse deve ser entendido como uma ação complementada por outras formas de ação, o que implica na existência de uma cultura organizacional efetiva, como crenças, valores e técnicas comuns que gerem atitudes coerentes e congruentes em todos os setores da organização. Só há legitimação quando se consegue uma identificação, um “compartilhamento de interesses”, manifesto na convergência de opiniões. A qualidade nasce, então, desse compartilhamento de interesses onde todos, dentro da organização, estão envolvidos por um mesmo sentimento. Com os mesmos interesses, os objetivos tornam-se afins.

2.6.1 LEGISLAÇÃO DE FRANQUIAS

Até o ano de 1994, o Brasil não tinha nenhuma legislação que regulava a parceria. Segundo Marco Militelli (consultor da Associação Brasileira de Franquias), essa parceria obtinha índices de rentabilidade muito bons e maiores do que os de crescimento normal da economia. Atraía diversos investidores e, por ser um negócio com uma marca já consolidada no mercado, os riscos eram menores. Existiam pessoas que, na ansiedade de fazer um negócio, se deixavam levar pela emoção e não

analisavam o sistema de direito e deveres a que seriam submetidos. Marco Militelli afirma, também:

Muitos franqueados desistiram de franquias pelos motivos mais variados e, ao saírem, não raro, pediram indenizações dos franqueadores alegando terem comprado “gato por lebre”. Nesses casos, coube aos franqueadores o ônus da prova. Era patente que grande parte do problema se devia à falta de informações adequadas durante a negociação. Para sanar esse problema, criou-se, nos moldes do maior mercado de franchising mundial - os Estados Unidos -, uma legislação cujo fundamento é a apresentação de informações relevantes para possibilitar aos candidatos a franqueados uma decisão de compra bem embasada.

De acordo com o consultor, essas informações são reunidas num documento chamado circular de oferta, o qual deve conter de forma transparente os dados referentes ao negócio, além do contrato de franquia que deve ser assinado pelo potencial franqueado. Toda essa profissionalização, que surge em 1994, traz mais segurança para o fechamento de parcerias entre potenciais franqueados e franqueadores, propiciando, ao método de parcerias denominado franquias, um crescimento de forma mais organizada. Neste ano, foi criada a lei Nº 8.955 (Anexo 01) que regula as atividades entre franqueadores e franqueados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Severino (2007), a ciência se constitui aplicando técnicas, seguindo um método e, apoiando-se em fundamentos epistemológicos que são os elementos da filosofia do conhecimento.

3.1 MÉTODO

São várias as modalidades de pesquisa praticáveis em decorrência da diversidade de perspectivas epistemológicas, levando em conta os objetivos pesquisados e os aspectos a serem destacados. A proposta deste trabalho foi realizar uma pesquisa-ação, em virtude de o pesquisador ser integrante da empresa, com o compromisso de conduzir de forma ética as informações obtidas.

Segundo Thiollent (2009), toda pesquisa-ação tem um caráter participativo por apresentar uma relação prévia entre o pesquisador e os membros da organização pesquisada. A presente análise consiste em questionários, que foram aplicados com colaboradores e clientes, para a elaboração de uma parte do planejamento estratégico de uma empresa específica, seguindo uma abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados coletados foram de dois tipos: primários e secundários.

Para se fazer a análise *SWOT*, que é essencial para o planejamento estratégico, foi necessária a obtenção de dados primários referentes ao ambiente interno. Esses forneceram informações sobre os recursos humanos da empresa, indicadores financeiros, tecnologia da informação, marketing e dados primários referentes ao ambiente externo, assim como a avaliação dos clientes e dos fornecedores. Os dados secundários forneceram as informações para análise do ambiente macroeconômico, do mercado e dos concorrentes (OLIVEIRA, 2011).

Os dados primários foram obtidos mediante a realização de uma entrevista em profundidade com integrantes da diretoria executado pelo autor, com base numa apresentação em *Powerpoint* (anexo 2) previamente elaborada.

Nessa entrevista obteve-se a filosofia da empresa. Isso foi possível, através da conceitualização das ideias dos diretores. Foram utilizados questionários aplicados em colaboradores e clientes para a obtenção de dados necessários para a elaboração do planejamento estratégico, seguindo uma abordagem quantitativa e qualitativa.

Segundo Severino (2007), a pesquisa quantitativa diz respeito à relação funcional de causa e efeito, medida como uma função matemática. É o modelo de conhecimento científico denominado positivista. O conhecimento do mundo humano não pode se reduzir, unicamente, a parâmetros e critérios matemáticos. A abordagem quantitativa deixa escapar importantes aspectos da condição específica de sujeito, daí a importância da abordagem qualitativa.

Os dados secundários foram obtidos através da pesquisa das associações relacionadas ao setor estudado. É possível citar como exemplo: a Associação Brasileira de Franquias, que foi utilizada por ser o órgão oficial de franquias; a Abicalçados, que representa o interesse das indústrias de calçados e coleta uma gama de dados estatísticos deste mercado; a Associação Brasileira de Shopping Centers, que tem os índices referentes às projeções de novos centros comerciais; a Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa e IBGE, que apresentam os dados estatísticos da população brasileira quanto ao seu número, crescimento e classes sociais e, por fim, o Banco Mundial e a FGV para análise de mercado. Foram utilizados neste trabalho os seguintes métodos: coletas de dados, entrevista em profundidade com os diretores, questionários (clientes e colaboradores), pesquisa de mercado, pesquisa-ação e observação.

Para Severino (2007, p 125), “a observação é todo procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados. É etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa”.

Segundo Breakwell (2010), o processo de coleta de dados vai além da descrição para desenvolver um conjunto de conceitos explicativos e de conexões com a teoria psicológica. A pesquisa de observação participante envolve um movimento recursivo

entre a coleta de informação objetiva e subjetiva. É preciso identificar os tipos de dados passíveis de uso úteis para o estudo proposto.

Ainda para Severino (2007), a entrevista visa captar o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. Há dois tipos de entrevistas: as não diretivas e as estruturadas. No caso das não diretivas, são coletadas informações através do discurso livre do sujeito, registrando as informações com intervenções discretas para estimular o depoente. Já nas estruturadas, as questões são previamente estabelecidas e direcionadas. As respostas são mais fáceis de categorizar.

Conforme Severino (2007), o questionário é um conjunto de questões destinado a obter informações escritas, com o objetivo de conhecer a opinião dos sujeitos pesquisados sobre o assunto em estudo. De modo geral o questionário deve ser previamente testado antes da realização.

3.1.1 TÉCNICA DE *BRAINSTORMING* COM DIRETORES

Para a definição dos conceitos de missão, visão, negócio e declaração de valores, foi realizado, com os diretores da empresa, um encontro de troca de ideias. A entrevista, em profundidade, ocorreu na primeira semana de setembro, na sala de reunião da organização estudada. Foi utilizada uma apresentação em *Powerpoint* para orientação (anexo 2).

Primeiramente, foram apresentados os conceitos e a importância de planejamento estratégico, com exemplificação de casos para facilitar a busca das definições objetivadas. No anexo 03 está a transcrição desse encontro.

3.1.2 MÉTODO DA ANÁLISE INTERNA

Para fazer o diagnóstico do ambiente interno foi feita uma avaliação dos colaboradores do departamento comercial, da tecnologia da informação, dos indicadores financeiros, dos recursos humanos e dos fornecedores (Adaptado KOTLER 2000). A pesquisa foi realizada pessoalmente na empresa, na segunda semana de

setembro, na forma de questionários aplicados em 47 funcionários, de um total de 52. Os questionários, com seis questões objetivas (anexo 04), foram impressos e entregues aos colaboradores.

As questões aplicadas foram elaboradas de forma a obter as seguintes informações: rotatividade; escolaridade; treinamento; clima organizacional; noção de hierarquia; satisfação com salário; trabalho em equipe; relacionamentos; geração de estresse; motivação; reconhecimento e valorização pessoal. (Anexo 04). Foram, também, coletados materiais internos com a gerente de RH, visando ter mais instrumento de análise com relação aos recursos humanos.

Posteriormente, através de documentos internos da empresa, foi feita, de maneira simplificada, a análise de fornecedores. Utilizou-se o método Curva ABC para averiguar a importância de cada um deles.

Na sequência, foi realizada a análise de indicadores financeiros através de materiais internos coletados da empresa. Esses foram cedidos pelo gerente financeiro para identificar qual era situação financeira atual da empresa.

Da mesma maneira, simultaneamente com a coleta dos dados financeiros, foi feita a análise de tecnologia da informação, igualmente produzida através de materiais internos cedidos pelo gerente de TI da empresa. Nesta etapa, o objetivo era mensurar o sistema de informação atual da empresa.

Todas essas informações são necessárias para obter o panorama completo do ambiente interno (Oliveira, 2011).

3.1.3 MÉTODO DA ANÁLISE EXTERNA

Fazem parte da análise externa: avaliação macroeconômica; análise do mercado; análise dos clientes e dos concorrentes. No mês de setembro, entrevistou-se 220 clientes, das regiões sul, sudeste e nordeste do Brasil. Foram escolhidas 22 lojas e, cada uma, aplicou a pesquisa em 10 clientes que efetuaram a compra. Essas 22 lojas

foram escolhidas por conveniência na medida em que o pesquisador tinha acesso aos franqueados.

Os questionários foram enviados via e-mail, preenchidos e, posteriormente, retornados da mesma forma. Foi explicado para cada gerente como deveriam ser aplicados.

A pesquisa com clientes foi feita, com base em Hair (2005), da seguinte forma: definição da população alvo, ou seja, clientes; seleção da estrutura da amostragem (clientes que efetuaram compras); seleção do método de amostragem (amostra por conveniência); a determinação do tamanho da amostra foi baseada estatisticamente de acordo com um percentual do número de clientes diários (dado confidencial da empresa).

O questionário aplicado tinha por objetivo obter as seguintes informações: sexo; faixa etária; perfil profissional; classe social; motivação de compra; percepção sobre os atributos dos produtos, das lojas e da marca e, concorrentes.

Definiu-se que seriam analisados os concorrentes com o mesmo perfil da empresa, que possuem mais de 100 franquias, que se encontram representados em mais de 15 estados brasileiros e, que operam há mais de dez anos.

Muitos outros concorrentes semelhantes, que se encontram em poucos estados brasileiros e, não têm a representatividade nacional, não corresponderam aos critérios mencionados acima.

Para a análise destes concorrentes, dados secundários foram buscados através de informações encontradas nos seus respectivos sites oficiais. Com essas informações, foi possível visualizar os pontos fortes e fracos e, ainda, possibilitar uma comparação da empresa em estudo com a concorrência.

A avaliação macroeconômica e a análise de mercado foram iniciadas em setembro e revisadas, em novembro, através de dados do IBGE e FEE, Banco Mundial, Abicalçados e FGV. Foram analisados diferentes ambientes (demográfico, econômico,

tecnológico, ambiente sócio cultural e político-legal) para definir as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Os pontos fortes e fracos da empresa foram colocados nas tabelas 17 e 18. Para cada um deles, foi determinada uma análise de desempenho (forte ou fraco) e grau de importância (alta ou baixa). Cada item possuía um peso (de 1 a 3) com base na sua magnitude.

Os itens foram discutidos e revisados com o gerente responsável pela área respectiva, para concluir a pontuação de cada um deles. Por exemplo, os itens relacionados com recursos humanos, foram revisados com a gerente de RH. Os relacionados à tecnologia da informação foram discutidos com o responsável pelo TI e, as questões de cunho estratégico foram discutidas com um dos diretores. Também foi somada a pontuação de cada tabela (Kotler adaptado).

Após a coleta das informações do ambiente externo, foram definidas as oportunidades e as ameaças (Tabelas 19 e 20). Na tabela das oportunidades (tabela 19) foi definido, para cada item, sua probabilidade de sucesso (alto ou baixa) e sua atratividade (alta ou baixa). A cada um foi atribuído um peso de 1 a 3, conforme sua importância. Cada item foi discutido e revisado com o responsável pela área respectiva. Por exemplo, os itens relacionados aos clientes e produtos foram revisados com o desenvolvimento e marketing. Já os itens relacionados com a expansão do negócio, foram revisados com o diretor comercial. Cada item foi alocado a um quadrante (Kotler, 1998).

Na tabela das ameaças (tabela 20) foi definido, para cada item, a sua probabilidade de ocorrência (alta ou baixa) e o seu grau de relevância (alto ou baixo). Para cada um foi atribuído um peso de 1 a 3, conforme a sua importância. Cada item foi alocado a um quadrante (Kotler, 1998). Foram somados os pontos totais de cada uma das tabelas e utilizado o sistema *Microsoft Excel* para classificação, tabulação e avaliação dos resultados.

3.1.4 MÉTODO DA ANÁLISE DA MATRIZ SWOT OU FOFA

Depois de coletados todos os dados pertinentes, foram extraídos os pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização. Da mesma maneira, puderam ser avaliadas as ameaças e as oportunidades no ambiente externo.

Os pontos fortes e fracos da empresa foram colocados na tabela 17 e na tabela 18. A cada um deles, foi determinado uma análise de desempenho (forte ou fraco) e grau de importância (alta ou baixa). Para cada item foi designado um peso (de 1 a 3) com base na magnitude deste.

Para pontuar cada item foi discutido e revisado com o gerente responsável pela área respectiva. Por exemplo, os itens relacionados aos recursos humanos, foram revisados com a gerente de RH, os relacionados a tecnologia da informação foram discutidos com o responsável pelo TI, as questões de cunho estratégico foram discutidas com um dos diretores. Também foi somada a pontuação de cada tabela. (Kotler adaptado)

Após a coleta das informações do ambiente externo foram definidas as oportunidades e as ameaças, que foram alocadas em duas tabelas. (Tabela 19 e tabela 20)

Na tabela das oportunidades (tabela 19) foi definido, para cada item, sua probabilidade de sucesso (alto ou baixa) e sua atratividade (alta ou baixa). A cada um foi atribuído um peso de 1 a 3, conforme sua importância.

Cada item foi discutido e revisado com o responsável pela área respectiva. Por exemplo, os itens relacionados aos clientes e produto foram revisados com o desenvolvimento e marketing; os itens relacionados com expansão do negócio foram revisados com o diretor comercial. Também cada item foi alocado a um quadrante (KOTLER, 1998).

Na tabela das ameaças (tabela 20) foi definido para cada item a sua probabilidade de ocorrência (alta ou baixa) e o seu grau de relevância (alto ou baixo).

Para cada item foi atribuído um peso de 1 a 3, conforme a sua importância. Cada item foi alocado a um quadrante. (KOTLER,1998).

Foram somados os pontos totais de cada uma delas e foi usado o sistema *Microsoft Excel* para classificação, tabulação e avaliação dos resultados.

3.1.5 MÉTODO DA ANÁLISE DA MATRIZ SWOT OU FOFA CONSOLIDADA

A matriz *swot* é feita a partir do cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos identificados.

Na matriz (tabela 21), os pontos fortes foram colocados no lado esquerdo acima, e, abaixo, os pontos fracos. Como havia 15 pontos fracos e 21 pontos fortes, os 15 pontos fortes mais relevantes foram escolhidos para dar equilíbrio ao cruzamento de dados.

As oportunidades foram colocadas na parte superior à esquerda e, as ameaças à direita. No caso das ameaças, havia 10 itens. Um deles se encontrava no quadrante quatro que, conforme Kotler (1998) pode ser ignorado. Portanto, ficaram nove itens das ameaças para serem cruzados com as oportunidades. Das 13 oportunidades, foram retiradas as três menos relevantes. Duas delas foram unificadas por serem semelhantes (aumento do poder econômico das mulheres e do país). Logo, ficou-se também com 9 itens de oportunidades.

Todos os itens foram cruzados e, atribuída uma pontuação dependente da relação entre as variáveis. Conforme sua significação, muito significativa (3), significativa (2) e pouco significativa (1).

As pontuações dos itens foram definidas de várias formas: pelas informações geradas pelo trabalho, pela discussão com gerentes e diretores e, pela experiência do autor que trabalha na organização. Da mesma forma, foi feita a pontuação da magnitude dos pontos fortes e fracos, e das ameaças e oportunidades. Conforme Kotler (2000), e adaptado de Brasileiro (2003), foi feita a matriz *swot* consolidada.

Cada ponto forte foi cruzado com cada oportunidade e ameaça e, teve sua soma feita. O mesmo se deu com os pontos fracos. Foram combinados 15 pontos fortes e 15 pontos fracos com nove oportunidades e nove ameaças, totalizando 468 combinações. O resultado foi apresentado aos diretores da empresa para estabelecer os objetivos e metas desejados.

4 RESULTADOS DA ANÁLISE

4.1 BRAINSTORMING COM DIRETORES

Em reunião com os dois principais diretores da empresa, após a apresentação da importância do Planejamento Estratégico e da explanação da necessidade da definição dos conceitos de missão, visão, valores e negócio, chegou-se a um consenso quanto a cada valor. No anexo 03 está a transcrição da discussão que originou a definição da filosofia empresarial.

4.1.2 FILOSOFIA DA EMPRESA

Missão: Entregar produtos de alto valor percebido, que maximizam o bem-estar dos clientes, com excelência no atendimento.

Negócio: Satisfazer o cliente, tornando-o confiante com a aquisição e entregando um produto com maior valor percebido do que o real.

Visão: Em dez anos, se tornar a rede de franquia mais rentável para franqueados e franqueadores do mercado.

Temos como valores da empresa:

Ética: Esta empresa preza a ética nos relacionamentos com seus fornecedores, funcionários e clientes.

Honestidade: A honestidade deve estar presente em todos os atos.

Comprometimento: A equipe desta empresa é comprometida com as metas, resultados, colaboradores, fornecedores e clientes.

Integração de toda rede: A empresa acredita que deve haver forte integração entre a franqueadora e os franqueados.

Consciência ambiental: Deve haver preocupação com o meio ambiente em todos os atos.

4.2 ANÁLISE INTERNA

4.2.1 QUESTIONÁRIO COM COLABORADORES

O quadro de funcionários desta franqueadora divide-se da seguinte forma: no departamento comercial há um diretor comercial; dois gerentes de produtos, um para a linha feminina e outro para a linha masculina; três gestores de produtos; um gestor de logística e quatro assistentes para os respectivos gestores. Há, também, um assistente de estoque antigo e um assistente de consulta.

Na área de marketing, há um gerente de marketing, uma supervisora e uma assistente. Na área de controladoria há um *controller*, um gerente de contabilidade, uma analista, um contador e quatro assistentes de contabilidade.

Na área financeira há um diretor financeiro, um gerente, um supervisor financeiro e três assistentes. Na área de tecnologia da informação, há um gerente de TI, um supervisor e cinco assistentes.

Na parte de expedição e manipulação de cargas, existe um gerente operacional, um supervisor e seis manipuladores. No setor de recursos humanos, há uma gerente e uma assistente. No jurídico, existe um advogado. Também há uma telefonista, uma secretária da direção e um funcionário de serviços gerais. Desses 52 funcionários, 47 responderam a pesquisa. A seguir, serão apresentados os resultados e análise da pesquisa realizada com os colaboradores.

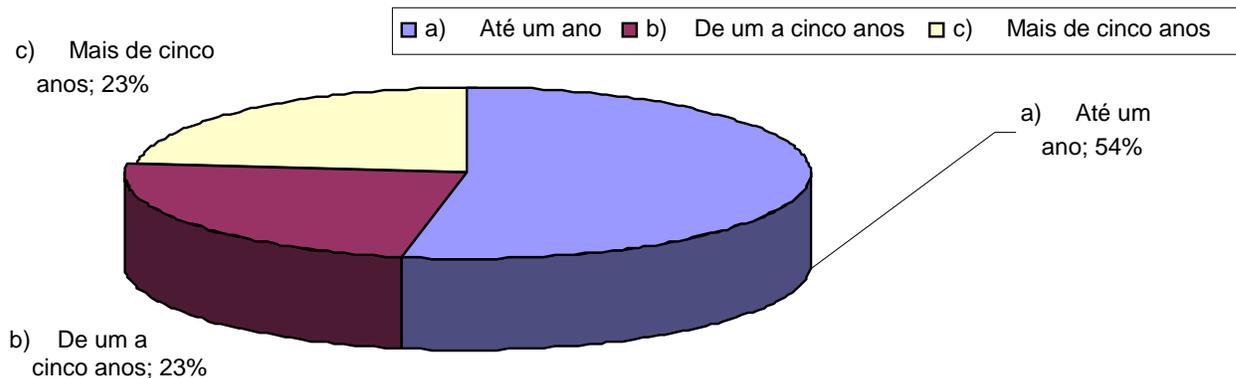
4.2.1.1 ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES

Tabela 2 - Análise de tempo de trabalho na empresa.

1) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?	Qte	%
a) Até um ano	25	53,19
b) De um a cinco anos	11	23,40
c) Mais de cinco anos	11	23,40
SOMA	47	100,00

Fonte: ANEXO 4

Gráfico 1 - Análise de tempo de trabalho na empresa.



Fonte: ANEXO 04

Ficou evidenciado que a grande maioria dos colaboradores são contratações recentes, ou seja, 53,19%. Isto se deve ao fato de ter havido uma reestruturação na criação de setores e cargos novos. Por exemplo, a opção de trazer a contabilidade para dentro da empresa - o que antes era terceirizado - a criação de novos cargos e o aumento de setores que estavam deficitários. Além disso, alguns cargos antigos foram reavaliados e, então, feitas as necessárias relocalizações.

Este grande número de novos funcionários pode ser considerado um ponto fraco. Não estando, ainda, em perfeita sintonia com as peculiaridades da empresa, eles talvez não se sintam tão comprometidos como outro colaborador mais antigo.

Com a divulgação da filosofia da empresa, que foi renovada com os diretores, espera-se que haja uma integração e alinhamento dos objetivos, e, que isso possa minimizar este ponto fraco. Por outro lado, nos últimos anos, houve fortes mudanças no varejo calçadista e a empresa teve que acompanhá-las, mudando seu foco da fabricação para o desenvolvimento e difusão da franquadora. Logo, a adesão de novos funcionários se torna mais fácil do que a de pessoas com a cultura antiga. Isto pode ser visto como um ponto forte. Também pode ser considerado um ponto forte o fato de 23,40% dos funcionários estar há mais de cinco anos na empresa.

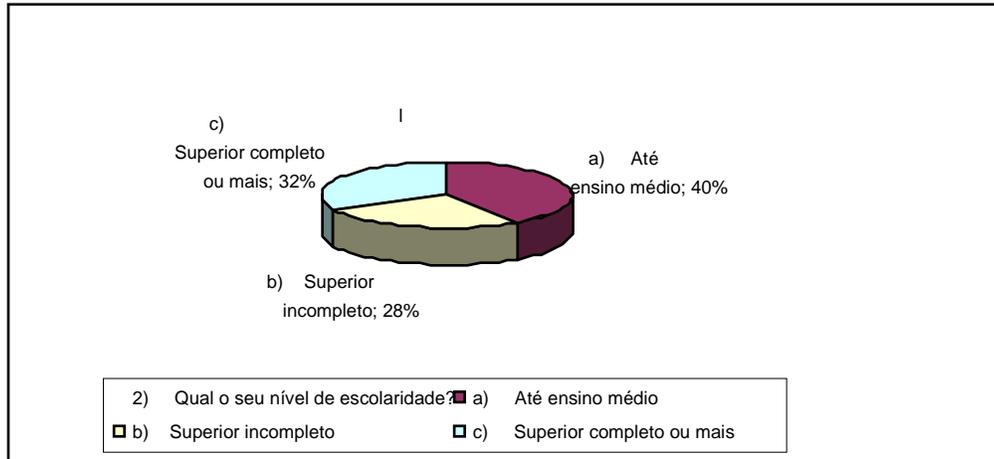
4.2.1.2 ANÁLISE DA ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES

Tabela 3 - Análise de escolaridade dos colaboradores.

2) Qual o seu nível de escolaridade?	Qtde	%
a) Até ensino médio	19	40,43
b) Superior incompleto	13	27,66
c) Superior completo ou mais	15	31,91
SOMA	47	100,00

Fonte: Anexo 04

Gráfico 2 - Análise de escolaridade dos colaboradores.



Fonte: Anexo 04

Do total, 40,43 % apresentam escolaridade até o segundo grau. Isso poderia ser considerado um ponto fraco. A explicação para esse fato é que existem vários cargos operacionais que não exigem conhecimentos técnicos. Praticamente 60% dos colaboradores têm formação superior ou está cursando graduação.

Entretanto, a escolaridade é um ponto forte, pois existe um grande número de colaboradores com formação específica para seu cargo ou em fase de formação. Isto é decorrente das contratações recentes.

4.2.1.3 ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS

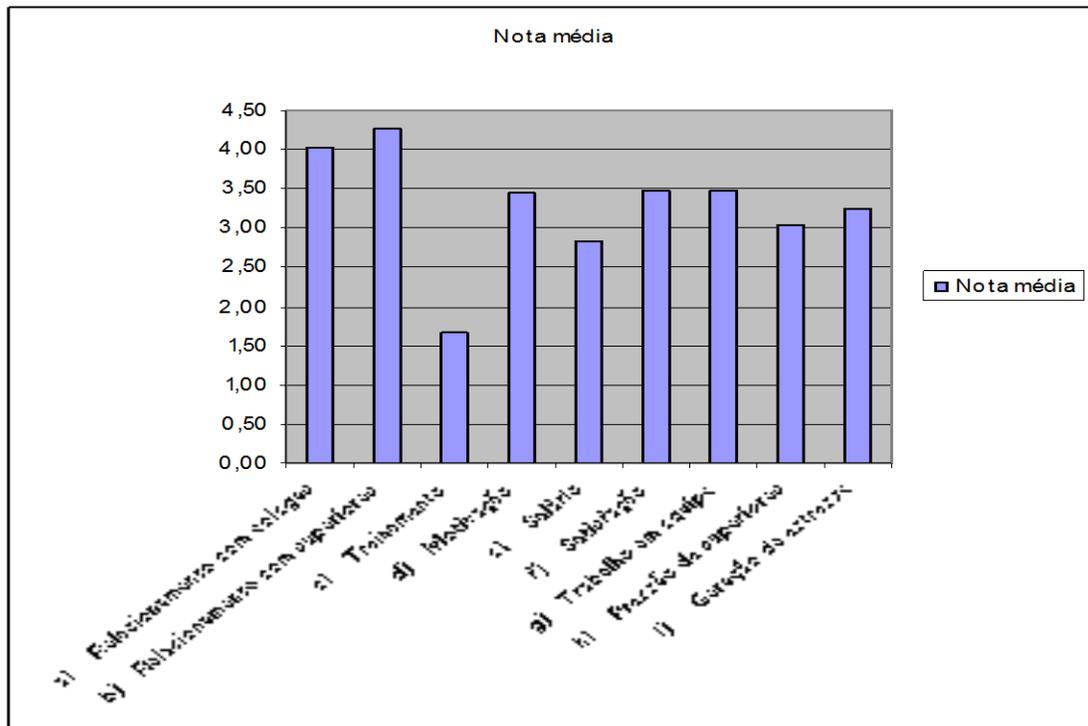
No questionário abaixo, era solicitado nota de 1 a 5, sendo 1 a pior e 5 a melhor. (Anexo 4).

Tabela 4 - Análise dos aspectos internos.

Aspectos gerais	Nota média
a) Relacionamento com colegas	4,02
b) Relacionamento com superiores	4,28
c) Treinamento	1,66
d) Motivação	3,45
e) Salário	2,83
f) Satisfação	3,49
g) Trabalho em equipe	3,47
h) Pressão de superiores	3,04
i) Geração de estresse	3,26

Fonte: Anexo 04

Gráfico 3 - Análise dos aspectos internos.



Fonte: Anexo 04

A nota variava de um a cinco. Neste questionário o objetivo era compreender os sentimentos dos colaboradores em relação a várias questões de trabalho, como relacionamentos, satisfação, motivação, treinamento e salário. O item treinamento recebeu a menor nota. Está evidenciado que os colaboradores sentem a necessidade de receber mais treinamento do que a empresa oferece. É importante que esta condição seja levada até a direção para que seja analisada de que maneira pode ser trabalhada. Trata-se de um ponto fraco de resolução a médio prazo.

O aspecto salário recebeu a segunda menor nota. Isto evidencia o sentimento de querer receber um salário maior. Porém, também pode ser referente a uma política deficitária da empresa em relação a plano de cargos e salários. Esse é um ponto fraco que deverá ser analisado e solucionado pela direção no seguimento do planejamento estratégico.

O item pressão dos superiores ficou na média. Isto indica que existe uma pressão média na empresa, o que mostra que existe uma cobrança, provavelmente referente a metas e resultados, mas sem ser exagerada. Numa empresa privada que necessita atingir seus resultados, pode-se considerar esse índice dentro de uma normalidade em um mercado com grande concorrência. É necessário se diferenciar, logo, isso pode ser visto como um ponto forte. A empresa cobra de seus funcionários sem fazer com que se sintam tão pressionados.

O aspecto seguinte, assim como o item acima, indica que há certa geração de estresse, o que dá coerência às respostas. A empresa, por ter metas e buscar atingi-las, cobra seus colaboradores, o que gera algum estresse. Porém, o índice está praticamente na média. Esse aspecto não constitui um ponto fraco.

O item motivação recebeu uma nota um pouco acima da média. Isto indica que os colaboradores se encontram medianamente motivados. Esse é um ponto fraco que deve ser trabalhado e, dessa forma, procuradas maneiras de estimular os colaboradores.

Referente ao trabalho em equipe, a nota está um pouco acima da média. Esse aspecto também deve ser avaliado pela direção, para que sejam tomadas medidas que o aperfeiçoem. Isto mostra que a dinâmica de trabalho possui falhas que devem ser corrigidas. Logo, isso pode ser considerado um ponto fraco.

Da mesma maneira, o item satisfação está com a nota um pouco acima da média. É perceptível que os colaboradores não estão tão satisfeitos com a empresa. Isso é um ponto fraco que também deve ser avaliado.

O aspecto de segunda melhor nota foi o relacionamento com colegas. Isso reflete a boa atmosfera no ambiente e a existência de harmonia entre os funcionários da empresa.

O item de maior pontuação foi o relacionamento com os superiores. Isso mostra que os colaboradores têm uma boa relação com os superiores. Provavelmente, não existe uma forte cobrança de metas e resultados, o que converge com os resultados de pressão e estresse que não são tão altos. Isso pode ser um ponto forte porque, segundo Maslow, é comprovado que quando se consegue ter colaboração intrínseca, se produz mais resultado do que quando algo é imposto. No entanto, pode ser visto como ponto fraco na medida em que se pode estar exigindo dos colaboradores menos do que o ideal para se atingir as metas.

4.2.1.4 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO COM A EMPRESA

Tabela 5 - Análise da satisfação com a empresa.

4) Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa	Qte	%
a) Sempre	23	48,94
b) Quase sempre	18	38,30
c) Raramente	6	12,77
d) Nunca	0	0,00
	47	100,00

Fonte: Anexo 04

Esse tópico mostra que mais de 87% dos colaboradores sentem orgulho de trabalhar na empresa. Dessa forma, é mais fácil corrigir os pontos fracos evidenciados nos quesitos anteriores, pois, provavelmente, os colaboradores estarão dispostos a aderir aos planos de mudança para obter melhores resultados quando as novas diretrizes forem traçadas de maneira clara.

Conforme Chiavenato (2000), a motivação é um dos fatores internos que influenciam o desempenho da pessoa na organização. A possibilidade de crescimento, responsabilidades, liberdade de decidir como executar o trabalho, possibilidade de promoção, reconhecimento e status são fatores motivacionais. Quanto aos 13% que não sentem orgulho de trabalhar na empresa, espera-se que mudem este sentimento com a realização do alinhamento estratégico, pois são colaboradores que não estão alinhados com a organização.

4.2.1.5 ANÁLISE DO CONHECIMENTO DA ESTRUTURA HIERÁQUICA

Tabela 6 - Análise do conhecimento da estrutura hierárquica.

5) Você sabe quem é seu chefe imediato?	Qtde	%
a) Sim	43	91,49
b) Não	4	8,51
	47	100,00

Fonte: Anexo 04

O resultado mostra que a grande maioria está ciente de quem é seu superior. A estrutura hierárquica direta é bem compreendida. Há 8% dos funcionários que não sabem quem é o superior. Apesar do índice de desconhecimento ser pequeno, ele deveria ser nulo.

Existe na empresa um organograma. No entanto, ele não é divulgado para todos e não contempla todos os cargos. Esta falha deve ser levada à direção e sugerida revisão para a avaliação dos novos cargos criados pela empresa e, após divulgação do novo organograma, para toda equipe. Além disso, espera-se que, com a realização do planejamento estratégico, todos tenham conhecimento não só de quem é seu superior direto, mas sim, da estrutura hierárquica como um todo.

4.2.1.6 ANÁLISE DO RECONHECIMENTO

Tabela 7 - Análise do reconhecimento.

6) Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?	Qtde	%
a) Sempre	7	14,89
b) Quase sempre	19	40,43
c) Raramente	18	38,30
d) Nunca	3	6,38
	47	100,00

Fonte: Anexo 04

Esse questionamento mostra que mais de 55% dos colaboradores sentem-se reconhecidos pelo que fazem. Dos 45%, 38% raramente se sentem dessa maneira, e 6% nunca se sentiram valorizados.

Isso é um ponto fraco que deve ser trabalhado com as chefias através de orientação especializada. Segundo Chiavenato (2000), há uma necessidade por parte dos colaboradores de se sentirem reconhecidos e seguros do seu desempenho dentro da empresa e, isto faz com que se sintam parte importante da organização. As metas e programas de incentivos devem ser reavaliadas para que melhore o sentimento de reconhecimento dos colaboradores como um todo.

4.2.2 ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS

"Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade." (CHIAVENATO 1991, P 73)

Figura 3 - Fatores que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.



Fonte: Chiavenato, 1991 p.79

Segundo Boudreau (tradução livre do autor, 2007), o capital humano de uma empresa, representado pelos seus empregados e como eles estão organizados, está sendo cada vez mais reconhecido como crítico para a estratégia de sucesso e, para a vantagem competitiva. Os líderes das organizações reconhecem que o gerenciamento de pessoas é vital para o sucesso da empresa e está entre suas prioridades. Os gerentes de RH estão crescendo de importância quanto à influência e à sua posição estratégica. Entretanto, é difícil, e frustrante, para os líderes reconhecerem, precisamente, onde e como investir no talento dos colaboradores.

O comportamento das pessoas depende de fatores internos (personalidade, capacidade de aprendizagem, motivação, atitudes, emoções e valores) e externos (oriundos do ambiente que as cercam), das características da empresa e coesão grupal (CHIAVENATO, 1991) (Figura 3).

A motivação é um dos fatores mais importantes que influenciam o comportamento. As necessidades variam para cada um. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos, é orientado e dirigido para algum objetivo e há sempre uma finalidade (CHIAVENATO, 1991).

Segundo Maslow (CHIAVENATO, 2000 p.83), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e influência do comportamento. Na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes (necessidades primárias) e no topo as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Segundo as pesquisas com os colaboradores, entende-se que eles têm as necessidades fisiológicas e de segurança atendidas. Portanto, a análise está focada na auto-realização, estima e relações sociais.

A seguir, a figura que mostra a pirâmide de Maslow.

Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato, 1991 p.83

Com base na pesquisa feita com os colaboradores (anexo 04), juntamente com os documentos internos fornecidos pela empresa, e com a gerente de recursos humanos, estabeleceram-se os seguintes pontos fortes e fracos neste setor.

4.2.2.1 PONTOS FORTES DOS RECURSOS HUMANOS

- Boa escolaridade dos colaboradores nas funções que assim exigem.
- Ótimo clima organizacional.
- Ótimo relacionamento com superiores e entre colegas.
- Adequado conhecimento hierárquico por parte dos colaboradores.

4.2.2.2 PONTOS FRACOS DOS RECURSOS HUMANOS

- Alta rotatividade entre os colaboradores.
- Falta de treinamento para equipe de retaguarda do departamento comercial.
- Os colaboradores não estão plenamente motivados.
- Poderia haver melhor entrosamento no trabalho em equipe.
- As chefias não estão demonstrando reconhecimento aos subordinados.

4.2.3 ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS

"Os índices financeiros consistem em ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras" (ROSS, 2008, p.80).

As informações abaixo foram obtidas através de documentos internos da empresa fornecido pelo gerente financeiro da empresa. Os dados, como balanço patrimonial e demonstração de resultados, não foram cedidos por não haver interesse de divulgação. (Anexo 5)

4.2.3.1 ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA

Segundo Ross, este índice é denominado Índice de Caixa. Esse termo considera apenas caixa e aplicações financeiras de liquidez imediata para quitar as obrigações. Exclui os estoques, as contas e os valores a receber.

$$\text{Liquidez Imediata} = \text{Caixa} / \text{Passivo Circulante}$$

O índice de liquidez imediata diminuiu 19% de 2010 para 2011. Em 2011, o índice de liquidez imediata está em 0,017, o que indica que para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo a empresa dispõem de R\$ 0,017 centavos de caixa.

4.2.3.2 ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE

Segundo Ross (2008), este índice é calculado a partir da razão entre os direitos a curto prazo da empresa (Caixas, bancos, estoques, clientes) e a as dívidas também a curto prazo (Empréstimos, financiamentos, impostos, fornecedores). No balanço, essas informações aparecem como Ativo Circulante e Passivo Circulante.

$$\text{Liquidez Corrente} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$$

O índice de liquidez corrente diminuiu 6 % de 2010 para 2011. Em 2011, o índice de liquidez corrente está em 0,99. Isso indica que para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo, a empresa dispõem de R\$ 0,99 centavos de direitos também a curto prazo.

4.2.3.3 ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA

Segundo Ross (2008), o índice de liquidez seca é o item menos líquido do ativo circulante. Exclui, do cálculo representado acima, os estoques. O resultado deste índice será invariavelmente menor do que o de liquidez corrente, sendo relacionado aos estoques para a liquidação de obrigações.

$$\text{Liquidez Seca} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$$

O índice de liquidez seca aumentou 183 % de 2010 para 2011. Em 2011, o índice está em 0,413. Indica que para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo, a empresa dispõem de R\$ 0,413 centavos de direitos a curto prazo, subtraindo os estoques.

4.2.3.4 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL

Segundo Ross (2008), esse índice leva em consideração a situação a longo prazo da empresa, incluindo no cálculo os direitos e obrigações a longo prazo.

Liquidez Geral = (Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) / (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)

O índice de liquidez geral diminuiu 3% de 2010 para 2011. Em 2011, o índice de liquidez geral está em 0,999. Indica que para cada R\$ 1,00 de dívida de curto e longo prazo, a empresa dispõem de R\$ 0,999 centavos de direitos a curto e longo prazo.

4.2.3.5 ROTAÇÃO DO ATIVO

Segundo Ross (2008), a rotação do ativo mostra quantas vezes a empresa recuperou o valor de seu ativo, por meio de vendas, em um período de um ano. Um alto giro do ativo significa que a empresa está vendendo mais.

Giro do ativo total = Vendas / Ativo total

O índice de rotação do ativo foi de 6,2 para 7,2, de 2010 para 2011. Em 2011, o índice de rotação do ativo indica que a empresa vendeu R\$ 7,2 para cada R\$ 1,00 investido no ativo. O volume de vendas atingiu 620% do volume do investimento.

4.2.3.6 ROTAÇÃO DO ESTOQUE

Segundo Ross (2008), a rotação do estoque indica quantas vezes o estoque gira em um período de tempo.

$$\text{Giro do estoque} = \text{CMV} / \text{Estoque}$$

O índice de rotação do estoque foi de 3,01 para 2,43, de 2010 para 2011. Em 2011, o índice de rotação dos estoques indicou uma piora de cobertura, isto é, aproximadamente 5 meses de estoque. No ano anterior foi de aproximadamente 4 meses.

4.2.3.7 ROTAÇÃO DO PATRIMÔNIO

O índice de rotação do patrimônio indica a quantidade de meses de venda necessária para cobrir os recursos próprios investidos na empresa (Adaptado ROSS, 2008).

$$\text{Rotação do Patrmônio} = \text{PL} / \text{Vendas mensais}$$

O índice de rotação do patrimônio foi de 0,15 para 0,17, de 2010 para 2011. Este aumento mostra que o volume de vendas não está acompanhando o crescimento da empresa.

4.2.3.8 ROTAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

O índice de rotação do capital de giro indica a proporção de capital de giro que a empresa possui para fazer frente ao volume de vendas. Demonstra a quantidade de reais necessária para se conseguir cada real de vendas (Adaptado ROSS, 2008).

$$\text{Rotação do Capital de Giro} = \text{Capital de Giro Próprio} / \text{Vendas mensais}$$

O índice de rotação do capital de giro foi de 0,028 para 0,027, de 2010 para 2011. Significa R\$ 0,027 centavos de capital de giro para alcançar R\$ 1,00 real de vendas.

4.2.3.9 ROTAÇÃO DO ATIVO CIRCULANTE

O índice de rotação do ativo circulante indica o número de meses de vendas que seria necessário para cobrir o total de recursos circulantes da empresa (Adaptado ROSS, 2008).

$$\text{Rotação do Ativo Circulante} = \text{Ativo Circulante} / \text{Vendas mensais}$$

O índice de rotação do ativo circulante aumentou 6,2 para 7,2. Este aumento indica que a empresa mantém em circulação recursos progressivamente superiores do que suas necessidades de financiamento.

4.2.3.10 ROTAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

O índice de rotação de contas a receber indica o número de dias que a empresa deverá esperar para receber as pendências dos clientes (Adaptado ROSS, 2008).

$$\text{Rotação de Contas a Receber} = \text{Duplicatas a receber} / \text{Vendas diárias}$$

O índice de rotação de contas a receber aumentou de 55 para 86, de 2010 para 2011.

4.2.3.11 ROTAÇÃO DOS PAGAMENTOS

O índice de rotação de pagamentos indica o número de dias que a empresa demora para liquidar suas dívidas (Adaptado ROSS, 2008).

$$\text{Rotação de Pagamentos} = \text{Fornecedores} / \text{Compras Diárias}$$

O índice de rotação de pagamentos aumentou de 360 para 428, de 2010 para 2011.

4.2.3.12 ENDIVIDAMENTO NO CURTO PRAZO

O índice de endividamento no curto prazo mostra a relação entre a dívida da empresa de curto prazo e seu patrimônio líquido (Adaptado ROSS, 2008).

Endividamento no curto prazo = Passivo Circulante / Patrimônio Líquido

O índice de endividamento no curto prazo aumentou de 29,87 para 42,28, de 2010 para 2011.

4.2.3.13 ENDIVIDAMENTO TOTAL

O índice de endividamento total mostra a relação entre a dívida total da empresa e seu patrimônio líquido (Adaptado ROSS, 2008).

Endividamento total = Passivo Total / Patrimônio Líquido

O índice de rotação de endividamento aumentou de 31,72, para 42,28 de 2010 para 2011.

4.2.3.14 PONTOS FORTES DOS INDICADORES FINANCEIROS

Segundo o diretor financeiro, a empresa tem um histórico de liquidez ótimo. Em todos os anos de atividade sempre cumpriu seus compromissos. Isso favorece a obtenção de crédito em um custo mais acessível.

4.2.3.15 PONTOS FRACOS DOS INDICADORES FINANCEIROS

Os índices de liquidez demonstram alta necessidade de recursos no curtíssimo prazo. O índice de rotação de estoques mostra uma piora na administração dos mesmos, caso comparemos 2010 com 2011.

O índice de rotação de contas a receber demonstra um aumento no prazo médio de recebimento da empresa. É necessário, para cobrir o total de recursos circulantes da empresa, 7,2 meses (numero relativamente alto). O endividamento de curto prazo se elevou de 2010 para 2011. Já o endividamento total aumentou, caso comparemos 2010 com 2011.

4.2.3.16 LIMITAÇÃO NA OBTENÇÃO DE DOCUMENTOS FINANCEIROS

Segundo o diretor financeiro, a empresa não pode disponibilizar o Demonstrativo de Resultado e o Balanço Patrimonial, pois esses são confidenciais. Portanto, a análise financeira ficou restrita aos dados liberados pelo departamento financeiro.

4.2.4 ANÁLISE DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

“A informação é fundamental para a empresa moderna. É por meio dela que se consegue ter uma situação de vantagem diante da concorrência” (MAÑAS, 1999 p. 1).

Tecnologia da Informação (TI) pode ser definida como todo *software* e *hardware* de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais. Estão incluídos, além dos computadores, os *disk drives*, assistentes digitais pessoais, e, também, os *softwares* como sistemas operacionais (*Windows, Linux, Microsoft Office*, e diversos outros programas que a empresa utiliza) (LAUDON, 2007, p. 8).

Segundo documentos internos da organização, são utilizados hardwares como computadores, *notebooks* e servidores. Os *softwares* utilizados foram desenvolvidos especialmente para as necessidades da empresa, ele é legado, foi feito de maneira "caseira", por isso, tem certas limitações. A empresa, atualmente, está com a intenção de implementar um sistema *ERP* de mercado.

“TI é responsável por uma revolução que irá igualar ou exceder o impacto da Revolução Industrial nos negócios” (LUCAS, 2005, p. 16, tradução livre do autor).

Segundo Lucas (2005, p.2, tradução livre do autor), a TI, como um todo, pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva através de mudanças na estratégia, direção, além de melhorias na eficiência e efetividade. Capacita a organização a melhorar dramaticamente seu modelo de negócio e a mudar sua estrutura.

Para Veras (2009, p.7), diferente da verticalização utilizada por organizações há algumas décadas, no qual todo o processo organizacional era executado por uma única empresa, a utilização de redes que interligam organizações, dando apoio aos processos, é uma resposta aos novos tempos de alta competitividade. Representa a confluência de alguns conceitos como competências centrais e terceirização. As redes inter-organizacionais suportadas pela TI permitem às organizações atuarem em conjunto, como se fossem um grande sistema de valor.

Existe a necessidade de integração entre o sistema do franqueador e das franquias. Isso só é possível utilizando sistemas de linguagens tecnológicos compatíveis.

Segundo Veras, o insumo básico desta nova organização passou a ser a informação - dado dotado de significância e valor. Essa pode, também, ser considerada parte do valor agregado de cada atividade componente do processo de negócio. Nesta empresa, é importante ter a informação de estoque e de venda em tempo real para que se possa tomar decisões em relação à compra de reposições de produtos ou de remarcações de preço, para estimular a venda do produto que está parado.

A infraestrutura de TI é o alicerce do modelo operacional da organização baseada na informação. Ela tem o papel de possibilitar o funcionamento e o crescimento, sem grandes interrupções. A dependência da infraestrutura, e das aplicações do negócio, exige cada vez mais a participação dos gestores de TI no planejamento organizacional (VERAS, 2009).

Segundo documentos internos da empresa, os investimentos em TI estão maiores nos últimos tempos. Os diretores da empresa perceberam a importância que as informações corretas trazidas pela TI terão para o crescimento a longo prazo.

Segundo Lucas, (2005, p.12, tradução livre do autor), nos últimos anos, houve uma mudança drástica no modo como as empresas utilizam esta tecnologia. A TI pode ser utilizada para transformar a organização. Seu uso pode servir como parte da estratégia corporativa. A TI já existe como parte integrante do ambiente de trabalho (notas fiscais são um exemplo). É uma ferramenta que permite aos trabalhadores a aquisição de conhecimento. Há comunicação entre os diversos aparelhos tecnológicos. Através de um computador conectado à internet é possível ter acesso a uma imensa quantidade de informações. As redes ligam as pessoas às organizações, acelerando o processo de comunicação.

A empresa poderia elaborar um portal na medida em que alguns franqueados se inteirassem das informações da empresa, diminuindo, assim, os custos com a assistência prestada ao franqueado. Conforme avaliação do sistema de tecnologia da informação, juntamente com o gerente de TI da empresa, chegou-se aos seguintes pontos fortes e fracos neste setor.

4.2.4.1 PONTOS FORTES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Baixos custos de estrutura e sistema de informação.
- As pessoas estão convictas da necessidade de mudar e rever as tecnologias. Não estão presas a paradigmas e culturas que possam desfavorecer novos projetos e iniciativas de mudanças.
- Conhecimento em tecnologias de banco de dados (*Oracle*), aplicações (*Web* e *Java*) alinhadas com as práticas de mercado.
- Apoio e patrocínio da alta direção no processo de mudança em tecnologias e estruturação da área e dispositivos de controle e gerenciamento.

- A empresa tem planos de troca e evolução de tecnologias e sistemas de informação (*ERP*) em andamento.

4.2.4.2 PONTOS FRACOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Equipe essencialmente nova, com pouco tempo de empresa.
- Alta rotatividade do pessoal na TI.
- Dificuldades de contratar pessoal com qualificação adequada. O mercado de TI está aquecido, com níveis de remuneração acima da realidade da empresa.
- Infra-estrutura tecnológica inadequada para expandir os negócios da empresa e adotar novas soluções tecnológicas.
- Sistemas de informação apresentam falhas e baixos níveis de integração.
- Usuários insatisfeitos com os sistemas e serviços prestados pela TI.
- Base de dados apresenta falhas nos mecanismos de controle e acesso.
- Informações são apresentadas para usuários de forma inconsistente, gerando desconfiança quanto à qualidade e validade nas tomadas de decisão.
- Os níveis de segurança estão aquém do desejável.
- Processos tecnológicos e de atendimento não estão organizados ou sistematizados.
- O suporte apresenta falhas no processo de atendimento.
- Não existe inventário das ferramentas e tecnologias (equipamentos e *softwares*) adotadas, sejam legalizadas ou não.
- O desenvolvimento ou a contratação de *software* nem sempre está baseada no planejamento e desenho dos processos de negócio.

- Soluções tecnológicas com remendos e alta dependência centrada individualmente em pessoas, podendo servir como fonte de poder.

4.2.5 ANÁLISE DO MARKETING DA EMPRESA

Segundo Minadeo (2008, p. 9), marketing pode ser definido como uma orientação em que a organização se baseia para determinar as necessidades, desejos, valores do mercado e, adaptar-se para satisfazer o consumidor de forma mais eficaz do que seus concorrentes, com o objetivo de conquistar e manter os clientes.

A atividade de marketing baseia-se em várias premissas: a razão de ser da empresa é atender às necessidades dos clientes; a empresa deve satisfazer um conjunto definido de desejos de um grupo de clientes; é necessário conhecer o consumidor; para a sobrevivência da empresa, deve haver relacionamentos perenes com o consumidor e a oferta de produtos e serviços de qualidade (MINADEO, p.11).

"O composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo" (KOTLER 1998, p. 97).

Os quatro Ps fazem parte do composto de marketing e são o produto, o preço praça (distribuição) e a promoção.

Segundo Kotler (1998), o produto é a ferramenta mais básica e inclui qualidade, design, característica, marca e embalagem. O preço é uma ferramenta crítica, pois é a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam. A praça é importante, pois torna o produto acessível e disponível aos consumidores. "A promoção inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos" (KOTLER, 1998 p. 98).

Os quatros Ps de Kotler foram utilizados no desdobramento dos pontos fortes e pontos fracos (Adaptado KOTLER, 1998).

Com base na pesquisa feita com os clientes (anexo 04), juntamente com os documentos internos fornecidos pela empresa e, com a gerente de marketing, estabeleceram-se os seguintes pontos fortes e fracos neste setor.

4.2.5.1 PONTOS FORTES DO MARKETING

4.2.5.1.1 PRODUTO

- **Marca:** A marca teve excelentes notas conforme pesquisa disponível no anexo 04
- **Reputação do produto:** Os produtos receberam excelentes notas quanto à qualidade, design e conforto nas pesquisas em anexo 04 com os consumidores.
- **Exclusividade do produto:** Estes são desenvolvidos exclusivamente pela franqueadora, não sendo comercializados em outros pontos de distribuição.
- **Embalagem do produto:** As embalagens são ecológicas, sendo assim, minimizam os danos ao meio ambiente, e mostram aos clientes a consciência ambiental.

4.2.5.1.2 PRAÇA

- **Distribuição do produto:** O canal de distribuição constitui-se de mais de 100 lojas em todo Brasil
- **Localização das lojas:** Segundo a pesquisa realizada com os clientes, eles estão satisfeitos com a localização das lojas. Ao abrir uma nova loja a direção exige, preferencialmente, uma boa localização que deve ser aprovada.
- **Transporte:** A franqueadora centraliza todo transporte. Desse modo, tem maior poder de barganha para conseguir preços mais baixos.

- **Serviço de assistência ao cliente:** A franqueadora se compromete totalmente com a qualidade do produto e garante a satisfação do cliente.

4.2.5.1.3 PREÇO

- **Preço uniforme a nível nacional:** Os preços são fixados pela franqueadora que administra elevações e quedas de preço. Mesmo nas eventuais promoções, o preço é tabelado em todas as lojas do Brasil.

4.2.5.1.4 PROMOÇÃO

- **Treinamento em atendimento de vendas:** A empresa acredita que as vendedoras devem ter conhecimento técnico sobre o produto e serem treinadas em vendas.
- **Mídias sociais:** A empresa está investindo em mídias sociais, tendo, assim, a possibilidade de conhecer os clientes e fidelizá-los através da informação, pesquisar a aceitação e capturar um público mais jovem.

4.2.5.2 PONTOS FRACOS DO MARKETING

4.2.5.2.1 PRODUTO

- **Mix de produtos:** Pouca variedade ao ser comparada com os principais concorrentes.

4.2.5.2.2 PRAÇA

- **Custo de aluguel:** A maioria das lojas está localizada em centros comerciais. Os alugueis são mais altos que na média de mercado.
- **Estoque:** Segundo documentos internos da empresa, o ciclo de vida do produto, atualmente, é muito mais curto (*fast fashion*) do que no passado, o

que faz com que o estoque se torne obsoleto rapidamente, gerando acúmulo do que se torna desatualizado.

- **Lojas:** Alta despesa com reformas.

4.2.5.2.3 PREÇO

- **Preço do produto:** Segundo pesquisa em anexo 04, os clientes acham o preço elevado em relação a outras marcas, mas eles consideram o produto de alta qualidade.

4.2.5.2.4 PROMOÇÃO

- **Propaganda:** A empresa apresenta um orçamento reduzido para propaganda a nível nacional.
- **Lojas:** A empresa não atua como deveria com ações especiais nos pontos de venda.

4.3 ANÁLISE EXTERNA

4.3.1 PESQUISA COM OS CLIENTES

Esta pesquisa foi feita da seguinte maneira: definição da população alvo, ou seja, clientes; na seleção da estrutura da amostragem, foi definido que seriam clientes que efetuaram compras; foi selecionado o método de amostragem chamado amostra por conveniência; a determinação do tamanho da amostra foi baseada, estatisticamente, de acordo com um percentual do número de clientes diários, dado confidencial (HAIR, 2005).

Foram selecionadas as três regiões do Brasil de maior volume de vendas. Foram escolhidas as lojas mais representativas, num número total de 22 lojas e 220 respondentes.

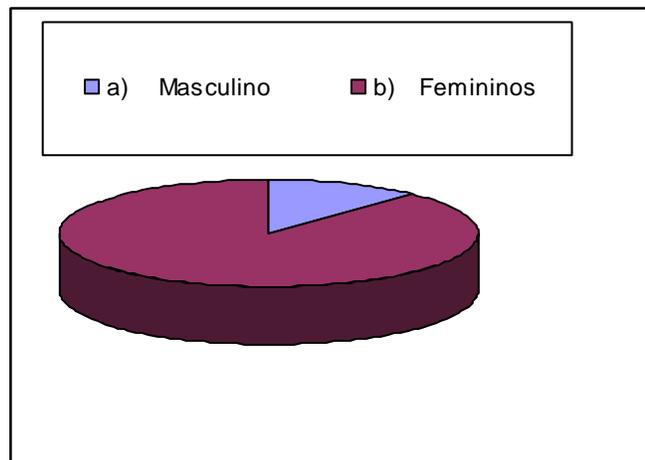
4.3.1.1 GÊNERO DOS CLIENTES

Tabela 8 - Análise do gênero dos clientes.

1) Qual seu sexo?	Qte	%
a) Masculino	26	12%
b) Femininos	194	88%
	220	100%

Fonte: Anexo 04

Gráfico 4 - Análise do gênero dos clientes.



Fonte: Anexo 04

É notável a predominância do sexo feminino entre os clientes. Enquanto 88% dos clientes são mulheres, apenas 12% são homens.

É evidente que a empresa, no momento, está mais direcionada ao público feminino. Logo, percebe-se que há uma oportunidade em um nicho do mercado pouco

explorado no qual a empresa poderia concentrar seus esforços para crescer no segmento masculino.

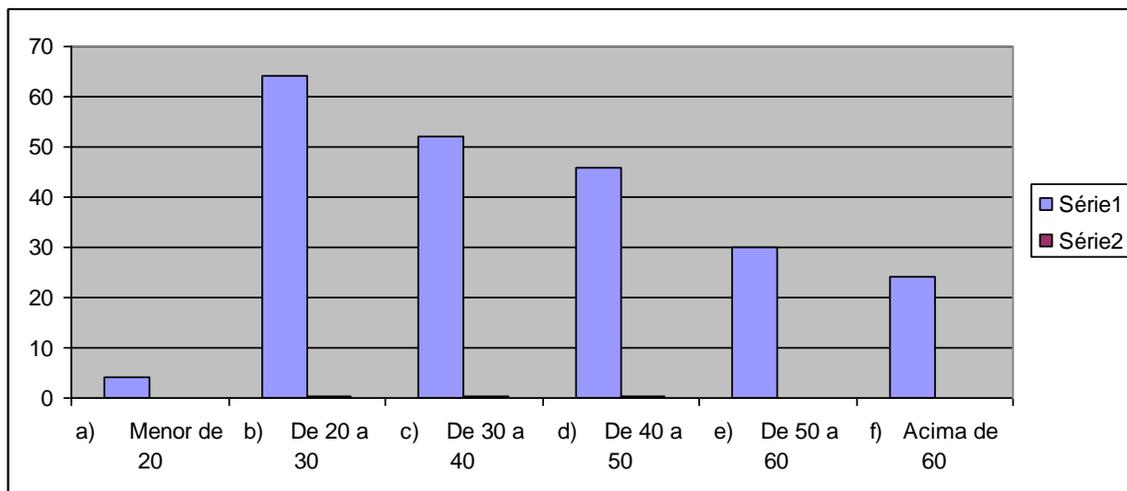
4.3.1.2 FAIXA ETÁRIA DOS CLIENTES

Tabela 9 - Faixa etária dos clientes.

2) Qual sua faixa etária?	Qtde	%
a) Menor de 20	5	2%
b) De 20 a 30	64	29%
c) De 30 a 40	52	24%
d) De 40 a 50	45	20%
e) De 50 a 60	30	14%
f) Acima de 60	24	11%

Fonte: Anexo 04

Gráfico 5 - Faixa etária dos clientes.



Fonte: Anexo 04

É notável a predominância das faixas etárias dos 20 aos 50 anos, somando 73% dos clientes. Percebe-se que a faixa de idade maior de 50 anos é menos

representativa. Logo, há a oportunidade de revisar o porquê destes clientes serem minoria. Esta faixa de mercado é importante porque está evoluindo com o aumento da expectativa de vida, conforme dados do censo do IBGE de 2010. Outra oportunidade seria conquistar os consumidores menores de 20 anos, que representam o alarmante dado de apenas 2% da clientela.

4.3.1.3 PERFIL PROFISSIONAL DOS CLIENTES

Tabela 10 - Perfil profissional dos clientes.

3) Qual sua profissão?	Qtde
FUNCIÓNÁRIA PÚBLICA	12
ADVOGADA	17
PROFESSORA	4
APOSENTADA	12
EMPRESARIA E BAILARINA	1
ARQUITETO	6
ATOR EMPRESARIO	1
MÉDICO	15
ENFERMEIRA	8
EMPRESÁRIA	5
PROFESSOR	17
JUIZA	6
CONTADOR	3
PROMOTORA DE EVENTOS	2
FISIOTERAPEUTA	4
ELETROTÉCNICO	1
TÉC. EDIFICAÇÕES	2
ESTUDANTE	17
COMERCIANTE	12
BANCÁRIA	5
DENTISTA	4
PENSIONISTA	1
DEFENSORA PÚBLICA	2
CABELEREIRA	6
ADMONISTRADORA	5
FISCAL FEDERAL AGROPECUARIO	1
ANALISTA DE SISTEMAS	4
GERENTE DE VENDAS IMOBILIARIAS	1
NÃO INFORMOU	46

Fonte: Anexo 04

Percebe-se que a grande maioria das clientes tem formação superior pelo tipo de trabalho que exerce. Existe grande incidência de profissionais liberais, pessoas do setor público e empresários.

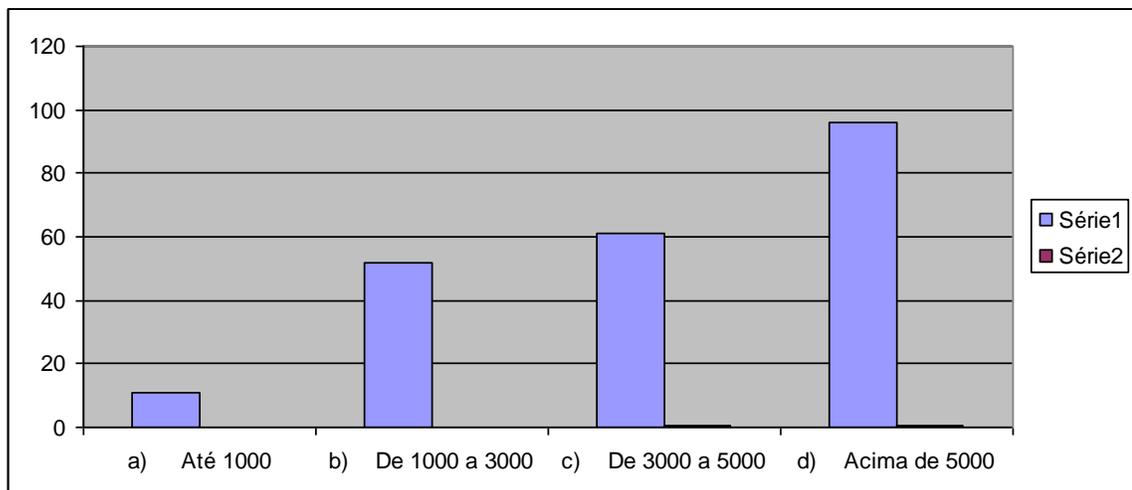
4.3.1.4 RENDA DOS CLIENTES

Tabela 11 - Renda dos clientes..

4) Qual sua renda (R\$)?	Qtde	%
a) Até 1000	10	5%
b) De 1000 a 3000	52	24%
c) De 3000 a 5000	62	28%
d) Acima de 5000	96	44%
	220	100%

Fonte: Anexo 04

Gráfico 6 - Renda dos clientes.



Fonte: Anexo 04

Nota-se grande número de clientes nas duas faixas mais altas de renda, em torno de 72% dos consumidores. O que é coerente com a informação anterior de que a maioria dos colaboradores tem formação superior.

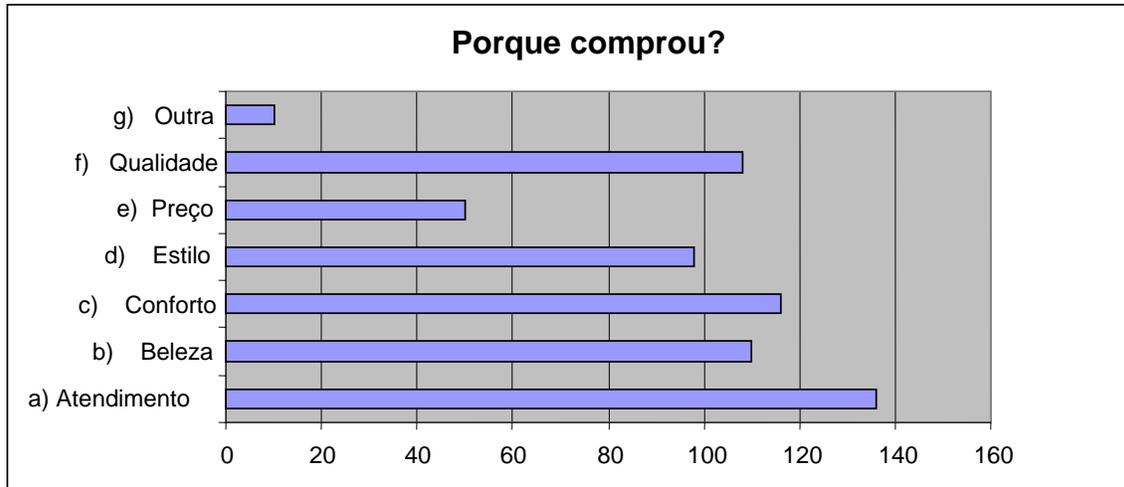
Analisando estes dados sobre a clientela de alta renda, percebe-se a oportunidade de realizar vendas casadas. Por exemplo, vender o sapato, o cinto e a bolsa. Além disso, podem ser colocados produtos de valor agregado mais alto do que os atualmente oferecidos e, naturalmente, a um preço mais elevado.

4.3.1.5 MOTIVAÇÃO DE COMPRA POR PARTE DOS CLIENTES

Tabela 12 - Motivação de compra dos clientes

5) Porque comprou? (múltipla escolha)	Qtde
a) Atendimento	137
b) Beleza	110
c) Conforto	116
d) Estilo	97
e) Preço	50
f) Qualidade	108
g) Outra	10

Fonte: Anexo 04

Gráfico 7 - Motivação de compra dos clientes.

Fonte: Anexo 04

Como pode ser visto, existem diversos fatores que contribuem para a compra de um produto. No entanto, há os que são determinantes para quase todos os clientes que efetuam a compra. Existem, ainda, fatores que são determinantes para poucos clientes.

O atendimento aparece como a motivação mais incidente entre os clientes, seguido de conforto, qualidade e beleza. Estes são pontos fortes da empresa, percebidos pelos clientes que efetuam a compra.

O estilo e o preço receberam pontuação menor. Pode ser um sinal de que esses dois itens merecem uma atenção especial por parte do departamento de compras e desenvolvimento de produtos.

4.3.1.6 ALVO DA COMPRA

Tabela 13 - Alvo da compra dos clientes.

6) Comprou para quem?	Qtde	%
a) Comprou para si	181	82,3%
b) Comprou para outro	23	10,5%
c) Comprou para ambos	16	7,3%

Fonte: Anexo 04

A maioria dos clientes compra o produto para si. Uma menor parte deles compra para um terceiro. Dos 220 clientes, 16 compraram para si e para outro.

4.3.1.7 PESQUISA DA PERCEPÇÃO DOS ATRIBUTOS DA EMPRESA

Tabela 14 - Percepção dos atributos da empresa.

7) Enumere de 1 a 5 (sendo 1 a nota mínima e 5 a nota máxima) os seguintes aspectos na empresa:	Nota média
a) Atendimento	4,96
b) Aparência das consultoras	4,78
c) Decoração e design da loja	4,31
d) Iluminação	4,48
e) Som	4,22
f) Cheiro da loja	4,26
g) Localização no centro comercial	4,63
h) Marca	4,64
i) Design do produto	4,64
j) Qualidade do produto	4,66
k) Conforto do produto	4,59
l) Preço do produto	3,82
m) Condições de pagamento	4,33

Fonte: Anexo 04

Estes resultados mostram que o atendimento aos clientes, nesta empresa, é percebido como excelente. Da mesma forma, a aparência das consultoras e o ambiente da loja, receberam notas muito boas, bem como, a marca e as qualificações do produto. Todos estes aspectos são passíveis de serem aperfeiçoados, porém, já podem ser considerados como pontos fortes desta empresa.

O preço do produto recebeu uma nota acima da média porque quando o produto tem um maior valor agregado, é cobrado um preço mais alto. Logo, os clientes pagam o preço, mas desejam que ele fosse mais acessível. Este item é o que mais necessita atenção por parte da organização.

4.3.1.8 CONCORRÊNCIA

Tabela 15 - Pesquisa da concorrência.

8) Quais dessas outras marcas você também compra?	Qtde
a) Arezzo	160
b) Carmen Steffens	68
c) Via Uno	76
d) Outras	42

Fonte: Anexo 04

Apenas três concorrentes, a nível nacional, foram citados mais frequentemente, pelos clientes. Os outros 42 citaram outras marcas. Dessas, nenhuma atingiu porcentagem superior a um por cento. A Arezzo aparece como a concorrente mais importante, sendo maior que a soma das outras duas mais citadas. Esta pesquisa comprovou uma percepção que a empresa já possuía.

4.3.1.9 ANÁLISE GLOBAL DA PESQUISA COM OS CLIENTES

A demanda desta organização é direcionada para o público adulto, principalmente, o feminino. Atualmente, a porcentagem da venda de produtos masculinos é de 15%. Na pesquisa, a clientela compradora foi de 88% feminino e 12% masculino.

Há um ano, conforme dados obtidos na empresa, a venda de produtos masculinos era de 10 %. Portanto, houve crescimento de 50 % na participação de venda de produtos para homens. Isso se deve ao fato de a empresa ter criado novas linhas de produtos masculinos, que tiveram boa aceitação no mercado. Este é um setor em que a organização continua investindo e pretende aumentar, ainda mais, a participação ainda.

Os clientes da empresa se encontram principalmente na faixa etária dos 20 aos 50, totalizando 73%. Acima de 50 anos, a clientela é de 24 %, enquanto que, abaixo dos 20 anos é de apenas 2 %. Nota-se que, na divisão da faixa etária por décadas, há um maior número de clientes dos vinte aos trinta anos, e, há uma diminuição progressiva da porcentagem a cada década. Acima dos 60 anos, a porcentagem de clientes é de 11%.

Segundo um estudo feito pelo Centro Tecnológico do Calçado Senai (Abicalçados), ocorre uma alteração da largura dos pés das mulheres de mais de 55 anos. Isto faz com que as formas tradicionais, que apresentam uma única largura definida, se tornem apertadas e desconfortáveis para estas mulheres.

O levantamento de dados do IBGE de 2010 aponta que existem, no Brasil, 21 milhões de pessoas com mais de 60 anos. Desse número, 55% são mulheres. O IBGE estima que até 2050 esta população será maior do que 64 milhões de pessoas. Existe, portanto, uma faixa etária mais elevada que, provavelmente, está com dificuldade para encontrar calçados porque o mercado produtor não está atento a ela. Obviamente,

existe um nicho de mercado a ser explorado, que é o de produtos que primem pelo conforto.

No que se refere aos clientes abaixo dos 20 anos, em geral adolescentes, não constituem clientes desta empresa. Deve ser feita uma pesquisa e avaliação das causas disso.

Segundo a direção da empresa, a marca deseja investir no relacionamento pessoal com os clientes, os tornando fiéis e aumentando sua rede de abrangência com a divulgação boca a boca. Pretende, dessa forma, atingir, desde o adolescente, até o cliente da terceira idade.

Com base na classificação quanto à renda da ABEP e IBGE para faixas sociais, e, segundo a pesquisa feita com clientes da empresa, 72% dos clientes pertencem às classes sociais A e B. Isso se deve ao fato do produto ter um alto valor agregado, com um preço acima da média dos produtos populares.

Após esta análise nota-se coerência com a captação de dados quanto à profissão, pois a maioria dos clientes tem formação superior, levando-se em conta a atividade exercida.

Tem-se o dado que 82% dos clientes realizou a compra para si, enquanto 11% comprou para um terceiro. O restante comprou para si e para um terceiro. Esse número não é tão pequeno levando-se em conta que a pesquisa foi realizada na primeira semana de setembro, época em que não há datas especiais que motivem compra de presentes, como Natal e Dia das Mães.

Na pesquisa realizada com os clientes, foi procurado identificar as razões que motivaram a compra. Dentre as que se destacaram, observa-se com maior valorização o atendimento, seguido de perto pelo conforto, beleza, qualidade e estilo.

A empresa preocupa-se em manter as vendedoras das lojas treinadas e sob supervisão constante. A boa nota no quesito atendimento demonstra que a empresa tem atingido seus objetivos quanto à qualidade neste quesito.

Os itens da pesquisa que qualificam o produto, conforto, beleza, qualidade e estilo, foram bem pontuados. Portanto, acredita-se que o produto agrade por suas qualidades.

O preço não recebeu boa pontuação, foi considerado alto pelos clientes que efetuaram a compra. Provavelmente, existe um número desconhecido de clientes que não estiveram dispostos a pagar o preço ofertado pelo produto.

Há a oportunidade de aumentar o "guarda-chuva" de clientes, caso haja diminuição dos custos de produção. É possível, assim, oferecer preços mais acessíveis para o cliente com a manutenção da qualidade do produto.

Quanto à nota que os clientes deram para vários aspectos, novamente ficou evidente a valorização do atendimento, tendo sido o item que recebeu a maior nota. Já foi comentado previamente a atenção que a empresa dedica ao treinamento de vendas.

Os clientes também deram notas altas para os aspectos físicos das lojas e o seu ponto dentro do centro comercial. A empresa leva em conta a atualização da decoração das lojas, estabelecendo, como tempo limite para renovação, cinco anos. A cada nova loja aberta, existe a preocupação de escolher um ponto bem localizado quanto à visualização, fluxo e renovação do aspecto visual.

Novamente, os itens que qualificam o produto e a marca tiveram boas notas, mostrando que o cliente tem uma boa apreciação do produto e da marca. Pode ser vista como uma oportunidade de aumento de vendas a redução do preço do produto com a permanência da qualidade, pois ele foi o item mais mal pontuado entre todos,

apesar dos clientes se mostrarem satisfeitos com as condições de pagamento. O ideal seria manter o mesmo produto com um preço mais baixo.

Os clientes listaram a Arezzo como a opção mais imediata de compra em relação a empresa em estudo. Também foram citadas a Via Uno e a Carmen Steffens que, somadas, são menores que o número atingido pela Arezzo.

Foram colocadas outras opções, na pesquisa, em relação ao calçado feminino para ver se seria necessário colocar outro concorrente. No entanto, nenhuma outra indicação somou mais de 2%. Logo, não foram acrescentados à lista de concorrentes os citados, nessa mesma ordem, Ferni, Rafaela Calçados, Cristófoli, My Shoes, Dummond, Capodarte, Santa Lolla, Ferri, Jorge Bishoff, Studio Tmls, Ceconello, Constança Basto, Carmin, Usa Flex, Empório Naka, Andarella, Passarela, entre outros menos citados.

A clientela masculina citou a CNS e a Mr Cat. Porém, não atingiu 1% do total dos concorrentes e, como os calçados femininos são a prioridade da empresa, não foram listados.

4.3.1.10 OPORTUNIDADE EM RELAÇÃO AOS CLIENTES

- Grande potencial de crescimento na linha masculina.
- Faixa etária acima de 60 anos muito pouca explorada.
- Desenvolver linha conforto.
- Falta de produtos adequados para o mercado abaixo dos 20 anos.
- Baixar o preço e penetrar nas classes mais baixas.

4.3.1.11 AMEAÇA EM RELAÇÃO AOS CLIENTES

- Envelhecimento da população.
- Perda da qualidade do produto.
- Concorrência com preços mais baixos.

4.3.2 ANÁLISE AMBIENTAL MACROECONÔMICA

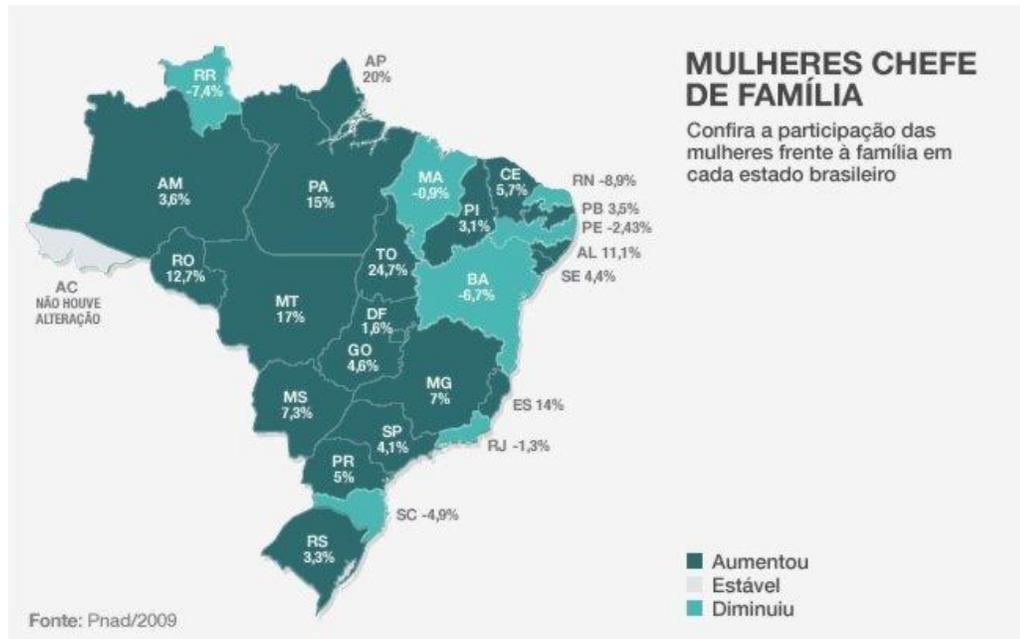
A análise macroeconômica se faz em diversos ambientes.

4.3.2.1 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

Segundo dados do Banco Mundial e do IBGE, o Brasil é o quinto maior país do mundo. O maior da América Latina em termos de população, com aproximadamente 191,7 milhões de habitantes, dentre os quais 51,3% são mulheres.

De acordo com os dados do IBGE, de 2001 a 2009, houve um aumento, no Brasil, de famílias chefiadas por mulheres de 27 para 35% (Ver figura 5). Isso mostra um aumento do poder econômico das mulheres e, conseqüentemente, o aumento de consumo.

Figura 5 - Mulheres chefes de família.

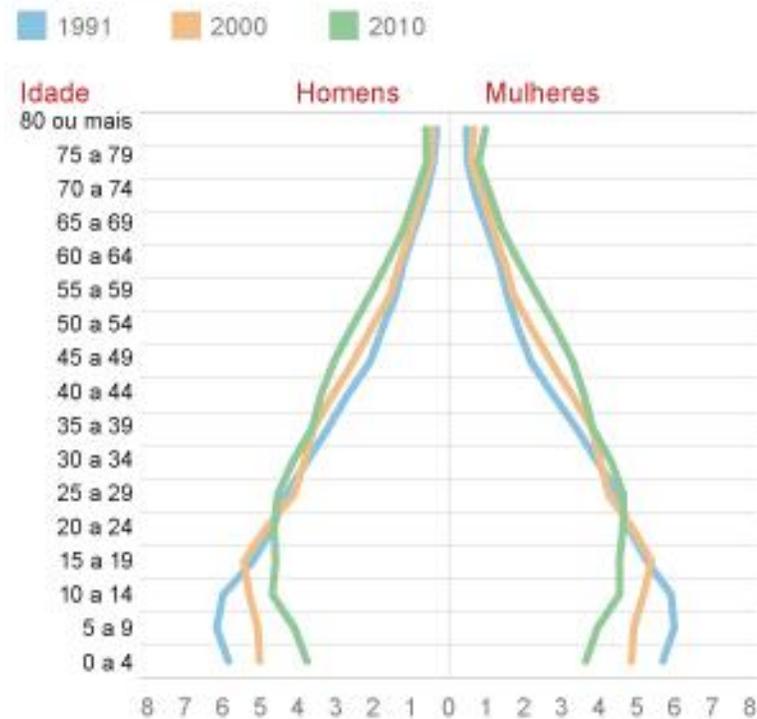


Fonte: Pnad-IBGE

Segundo o IBGE, está havendo um envelhecimento da população brasileira e, com isso, há um aumento do número idosos (Figura 6). O gráfico abaixo demonstra o crescimento da população idosa e, evidencia uma tendência de aumento. Logo, a empresa deve ficar atenta a esta faixa de mercado.

Figura 6 - Composição da população 1991-2010.

Composição da população residente total, por sexo e grupos de idade - Brasil - 1991/2010

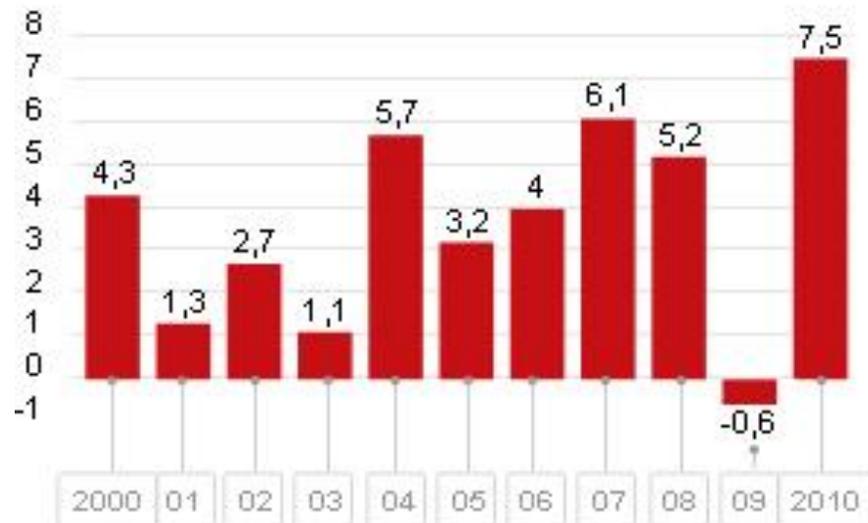


Fonte: IBGE

4.3.2.2 AMBIENTE ECONÔMICO

Segundo dados IBGE e da FEE, a economia brasileira cresceu, em 2010, 7,5 %. Em 2009, a variação do PIB foi negativa. Já em 2010, nota-se um cenário de recuperação da economia, alcançando valores superiores aos de 2007 e 2008, anos em que a economia estava em ascensão (Figura 7).

Figura 7 - Variação do PIB 2000 - 2011 (%)



Fonte: IBGE

Isso significa um aumento do poder aquisitivo da população, gerando maior poder de compra. Existe a oportunidade de explorar este aumento de renda e transformá-lo em aumento de vendas. Também existe a ameaça de que estes consumidores, ao aumentarem a renda, invistam em outros produtos de maior valor, como automóveis e residências. Além disso, podem ser citados como ameaças as taxas de juros elevadas, assim como a carga tributária.

A variação cambial está mais estabilizada nos últimos anos, mas, não há garantias de sua estabilidade, haja vista os problemas econômicos que o grupo do Euro está enfrentando. Há uma expectativa do aumento do consumo de artigos de luxo em 33% em um ano, conforme dados de pesquisa de MCF Consultoria e Conhecimento, juntamente com GfK Custom Research Brasil. A GfK aponta para uma valorização das marcas de design e daquelas que são tradicionalmente vinculadas ao luxo.

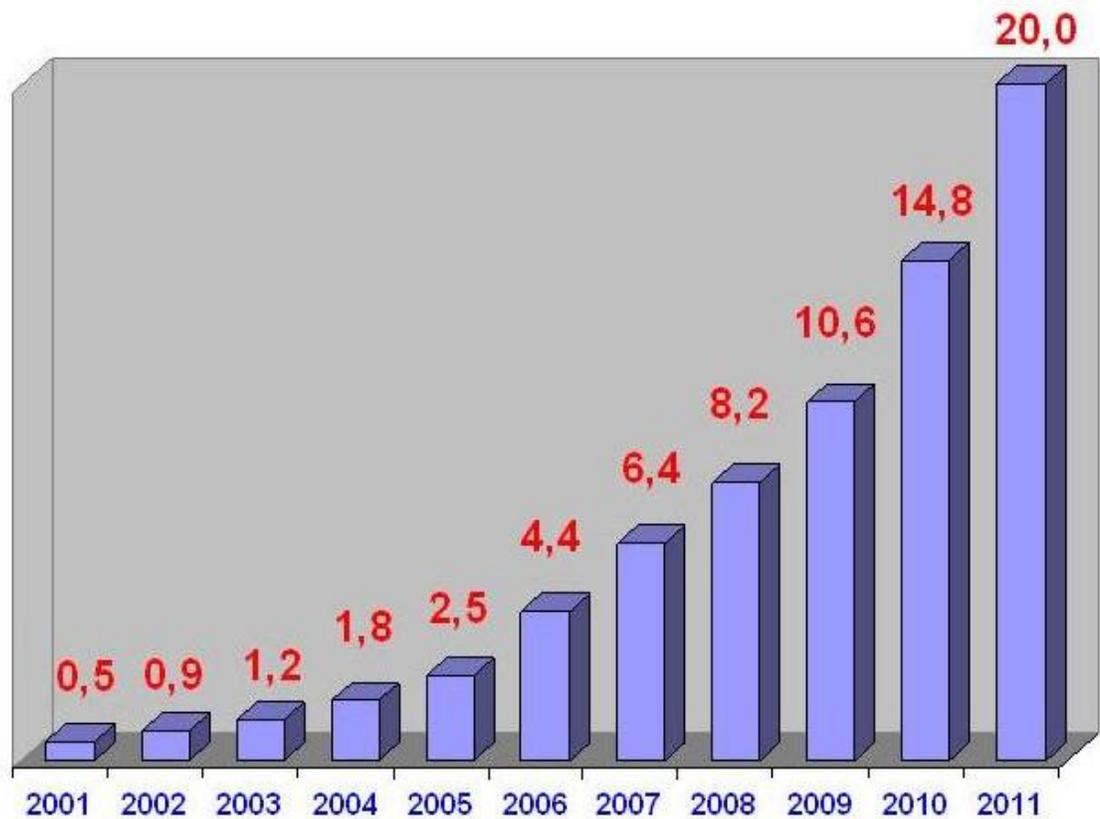
4.3.2.3 AMBIENTE TECNOLÓGICO

Segundo ABEP, há a possibilidade de geração de novas tecnologias que reduzam os custos de produção. Isto possibilitará a redução do preço dos produtos para o consumidor final.

Existe, no mercado, uma grande variedade de *softwares* de administração financeira, estoque, compras e vendas, que facilitam a organização e o trabalho realizado pelos diversos departamentos da empresa. Dentre estes, destaca-se o sistema *ERP (Enterprise Resource Planning)* ou *SIGE (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)*. É um sistema que integra todos os dados e processos de uma empresa, como finanças, contabilidade, recursos humanos, marketing, compras e vendas.

O comércio eletrônico apresenta aumento progressivo, com crescimento de 40% em 2010, e previsão de 35% em 2011, como mostram dados da pesquisa feita pela *Webshoppers* e *e-commerce* (Gráfico 8).

Existe uma tendência de vendas pela internet, que pode ser suprida com a criação de uma plataforma virtual de vendas.

Gráfico 8 - Crescimento do faturamento das vendas pela Internet.

Fonte: www.e-commerce.org.br

4.3.2.4 AMBIENTE POLÍTICO

O ambiente político consiste nas leis, nos órgãos governamentais e nos grupos organizados que afetam a organização. Todas as empresas deste setor estão submetidas à legislação tributária e trabalhista vigentes no país. A receita federal realizou modificações na legislação no que se refere à tributação que beneficiará as empresas de pequeno porte. A partir de 2012, passam a ser consideradas empresas de pequeno porte aquelas com faturamento anual bruto entre 360 mil e 3,6 milhões. Anteriormente era de 200 mil a 2,4 milhões.

Isto favorece a rentabilidade dos franqueados que passará a ser maior, e, conseqüentemente, acarretando o aumento de abertura de novas lojas. Também se pode considerar os concorrentes que estavam na informalidade e que vão aderir ao pagamento de impostos.

A lei Nº 8.955, de 1994, (anexo 1) define as obrigações do franqueado e do franqueador. Por se tratar de varejo, o setor também está submetido ao Código de Defesa do Consumidor, lei Nº 8.078/90.

Os sindicatos dos comerciários não estão sujeitos a uma regulamentação nacional, sendo que, em cada cidade, existe suas próprias regras. Não há um órgão, no Brasil, que estabeleça um padrão de medidas de ergonomia e tamanho de calçados que devam ser seguidas obrigatoriamente.

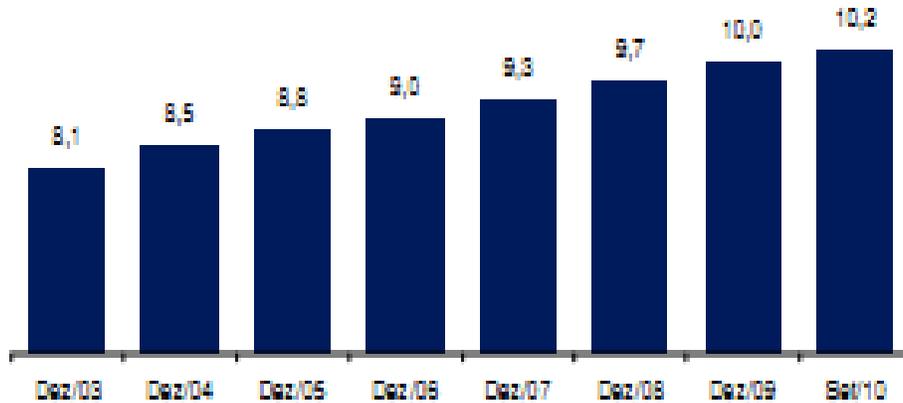
O Ministério do Meio Ambiente apresentou os dados de aumento em 30% da conscientização do brasileiro em relação ao meio ambiente. O conceito de sustentabilidade está sendo divulgado de maneira constante pelos meios de comunicação.

4.3.3 ANÁLISE DO MERCADO

Entre 2003 e 2010, o número de mulheres no mercado de trabalho cresceu 3,4% ao ano. Isso é 2,3 vezes acima da taxa do número de homens no mercado de trabalho, que foi de 1,6 % ao ano. No mesmo período, a população brasileira cresceu 1,4 % ao ano.

O gráfico abaixo ilustra a evolução da participação da mulher no mercado de trabalho.

Gráfico 9 - Participação da mulher no mercado de trabalho.



Nota: Pessoas de 10 anos ou mais de idade.
Fonte: IBGE.

O Produto Interno Bruto brasileiro de R\$ 3,14 trilhões, em 2009, é o oitavo maior do mundo, segundo dados do Banco Mundial. Entre 2003 e 2009, o Produto Interno Bruto brasileiro cresceu, em média, 4% ao ano, fruto, dentre outros fatores, da estabilidade econômica, expansão do poder de compra da população e, conseqüente crescimento do consumo interno.

Segundo dados da FGV e IBGE, entre 2003 e 2008, a classe A/B cresceu 53,8%, de 13 milhões para 20 milhões de indivíduos. Em 2003, a classe A/B representava 7,4% da população brasileira e 11,2% em 2008. Ainda de acordo com essa pesquisa, estima-se que essa classe social representará 15,5% da população brasileira em 2014, ou seja, 31 milhões de indivíduos. Representaria um crescimento de 55% da classe A/B em relação a 2008.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), nos últimos cinquenta anos, o Brasil foi um importante produtor de calçados. É reconhecido como fabricante de produtos que apresentam alta qualidade.

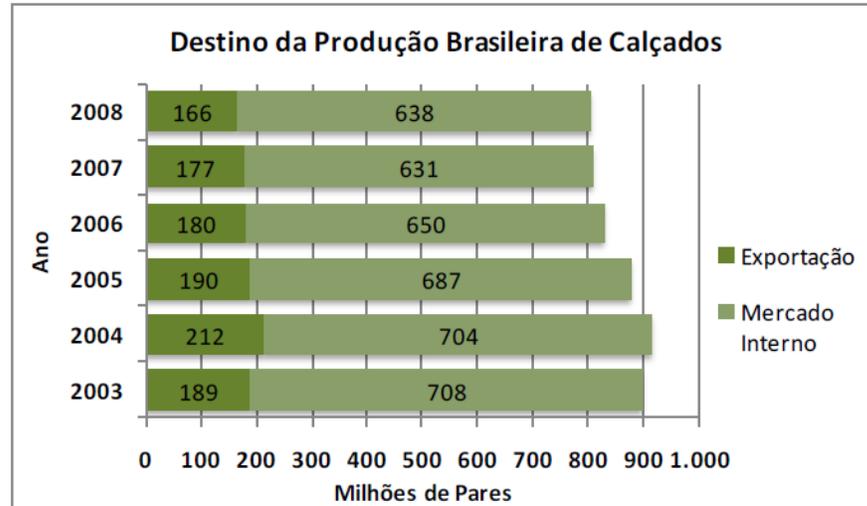
No Estado do Rio Grande do Sul, está localizado o maior número de indústrias de calçados, sendo o local onde se iniciou a grande produção de sapatos, na região do Vale do Sinos. Nos últimos anos, surgiram novos pólos calçadistas nas regiões sudeste e nordeste, principalmente.

As regiões calçadistas necessitam disponibilidade de mão de obra qualificada, acesso à matéria-prima e maquinário. Existem mais de duas mil indústrias brasileiras de componentes e mais de 800 curtumes para atender este mercado.

Com relação à estrutura do setor calçadista, verifica-se uma grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, que, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 2.400 indústrias de componentes instaladas no Brasil. Mais de 800 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando, anualmente, mais de 40 milhões de peles, e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos.

As estatísticas da Abicalçados mostram que a produção brasileira de sapatos atingiu 890 milhões de pares, em 2010. Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) essa produção já foi maior em 2004 quando atingiu 900 milhões. Isso se deve ao crescimento da participação chinesa tanto no mercado interno brasileiro quanto global (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Destino da produção brasileira de calçados.



Fonte: IEMI; MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados

As estatísticas da ABRASCE mostram um crescimento contínuo da abertura de centros comerciais em todo Brasil (Gráfico 11). Os maiores atrativos para esse comércio evoluir tanto se deve à segurança no local, facilidade de encontrar muitas opções de produtos no mesmo local, estacionamento, entre outros.

Gráfico 11 - Número de centros comerciais.



Fonte: :Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE)

As ameaças e oportunidades do ambiente macroeconômico estão apresentadas em conjunto com as do mercado, pois estes são complementares e interligados.

4.3.3.1 OPORTUNIDADES EM RELAÇÃO AO MERCADO E AO MACROAMBIENTE

- Aumento no poder econômico da população;
- Aumento das classes A e B;
- Aumento no número de mulheres;
- Aumento do poder econômico das mulheres;
- Aumento no número de idosos consumindo;

- Estabilidade econômica;
- Variação cambial estável;
- Desenvolvimento de novas tecnologias;
- Crescimento do número de centros comerciais;
- Aumento da compra pela internet por parte da população brasileira;
- Valorização do luxo;
- Conscientização ambiental.

4.3.3.2 AMEAÇAS EM RELAÇÃO AO MERCADO E AO MACROAMBIENTE

- Envelhecimento da população;
- População investir em bens mais caros e não em produtos de consumo (Ex: automóveis e residências);
- Instabilidade tributária;
- Carga tributária elevada;
- Instabilidade legislativa;
- Altas taxas de juros.

4.3.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A empresa é uma franqueadora que vende calçados e acessórios, em sua maioria femininos, com alto valor agregado, em mais de cem lojas em vários estados brasileiros, principalmente em shoppings. Serão analisados os concorrentes com estas mesmas características: rede de lojas somente com sistema de franquia com foco em produtos femininos; que tenham mais de 100 lojas; com alto valor agregado no produto; há mais de dez anos no mercado e que está em pelo menos em 15 estados brasileiros.

4.3.4.1 AREZZO

Fundada em 1972, pelos irmãos empreendedores Anderson e Jefferson Birman, a Arezzo é a maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina, reunindo conceito, alta qualidade e design contemporâneo.

Hoje, a rede de franquias Arezzo possui 280 lojas distribuídas em mais de 90 municípios e, presentes em todos os estados brasileiros, com R\$ 395 milhões de receita líquida, quase sete milhões de produtos vendidos – entre sapatos, bolsas e acessórios – e 1 milhão de clientes cadastrados, segundo dados dos últimos nove meses terminados em setembro de 2010.

Em solo internacional, a Arezzo contabiliza atualmente sete lojas nos seguintes países: Bolívia, Paraguai, Portugal e Venezuela. A consolidação da marca no mercado nacional pode ser observada também por seu histórico de premiações: Anderson Birman como Líder Empresarial (Prêmio Fórum de Líderes); 1000 Maiores Empresas listadas pelo Jornal Valor Econômico (Especial Valor 1000); três vezes Melhor Franquia do Brasil (Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios); e Prêmio Alshop Visa, recebendo ainda o Prêmio Hors Concours pelo voto do consumidor.

A Tarpon Investment Group, gestora de recursos, adquiriu, em novembro de 2007, 25 % da Arezzo Indústria e Comércio S/A ("Arezzo S/A") – companhia resultante da combinação de Arezzo, Schutz, Alexandre Birman e Ana Capri, empresas do segmento de varejo de moda, calçados femininos e acessórios – por intermédio de seu fundo Tarpon All Equities.

A Arezzo S/A nasce como uma das líderes de seu mercado, com receita líquida de R\$ 395 milhões, vendas de 6,2 milhões de pares de calçados, 230,2 mil bolsas e 505,6 mil acessórios, segundo dados dos últimos nove meses terminados em setembro de 2010.

Dados corporativos :

- **Origem:** Brasil
- **Fundação:** 1972
- **Fundador:** Anderson e Jefferson Birman
- **Sede mundial:** Campo Bom, Rio Grande do Sul, Brasil
- **Proprietário da marca:** Arezzo S.A.
- **Capital aberto:** Sim (2011)
- **Presidente:** Anderson Birman
- **Vice-presidente:** Alexandre Birman
- **Faturamento:** R\$ 478.7 milhões (2010)
- **Lucro:** R\$ 43 milhões (2010)
- **Investimento em P&D e comunicação e marketing:** 13 milhões(2009)
- **Valor de mercado:** R\$ 1.8 bilhões (março/2011)
- **Lojas:** 287

- **Fornecedores:** Mais de 100
- **Presença global:** 30 países
- **Funcionários:** 1.000
- **Segmento:** Varejo
- **Principais produtos:** Calçados, bolsas, cintos e carteiras
- **Outras marcas:** Schutz, Alexandre Birman e AnaCapri

A seguir consideram-se os pontos fortes e fracos da Arezzo, conforme sua situação no mercado:

Pontos fortes Arezzo:

- **Distribuição:** mais de 280 lojas.
- **Capacidade de aumentar a produção:** mais de cem fornecedores.
- **Variedade de modelos:** Lançamento de oito coleções por ano e quatro produtos novos por dia.
- **Investimento em comunicação e marketing:** 13 milhões por ano.

Pontos fracos Arezzo:

- **Dificuldade de acompanhar a qualidade do produto:** altíssimo número de fornecedores.
- **Dificuldade de acompanhar a exclusividade do produto:** altíssimo número de fornecedores.
- **Abertura de capital:** Pode interferir na gestão.

- **Exclusividade do produtos:** O fato de ter um grande volume de produção por modelo, faz com que o produto perca a característica de exclusividade.

4.3.4.2 VIA UNO

Via Uno S. A. Calçados e Acessórios é a gestora das marcas Via Uno e Naturezza. Aliando mãos e mentes engajadas a matérias primas superiores e, buscando sempre um design diferenciado, a Via Uno S. A. expandiu suas operações internacionalmente. Hoje, seus produtos são vendidos em mais de 100 países, nos cinco continentes.

Para manter o padrão de qualidade internacional e a inovação como uma marca constante em seus produtos, a Via Uno S. A. trabalha com o que há de melhor em tecnologias e pessoas. Pesquisas de tendências, *softwares* e equipamentos modernos, processos integrados e profissionais sintonizados com o que há de melhor e mais novo no mundo da moda, são as nossas ferramentas para levar um produto final de excelência para nossos clientes em todo o mundo.

A empresa abriu suas portas em 1991, na cidade de Novo Hamburgo-RS, e foi com a marca Via Uno que deu seus primeiros passos, se transformando em exemplo de empreendedorismo. Não apenas por ter se constituído uma marca global, mas, também, por seu projeto de *franchising*, iniciado em 2004 e, que hoje, conta com mais de 270 lojas, sendo 158 delas no Brasil e 112 no exterior.

Seu modelo de trabalho com franqueados foi reconhecido com importantes distinções. Em 2009 e 2010, recebeu da Associação Brasileira de Franchising o "Selo de Excelência em Franchising". Internacionalmente, recebeu o prêmio *The Business Award Franchise 2009*, concedido pela Federação Francesa de Franchise e pela *Reed Exhibition France*.

Foi também, em 2009, que o grupo Via Uno trouxe algo totalmente novo para o mercado brasileiro, a marca Naturezza, pioneira na união de moda com conforto e um posicionamento engajado com a preservação do meio ambiente e o bem estar das pessoas. Com o seu lançamento, criou-se, então, um portfólio de grandes marcas que possibilitaram ao grupo estabelecer negócios em diferentes canais de distribuição e públicos e, assim, aumentar a penetração de seus produtos no mercado.

Além disso, o conhecimento adquirido no processo de planejamento e criação da marca Naturezza foi difundido entre todos e a empresa adota práticas sustentáveis que motivam e engajam as pessoas dentro da organização, preparando a Via Uno S. A. para os desafios dos negócios do futuro.

A seguir consideram-se os pontos fortes e fracos da Via Uno conforme sua situação no mercado:

Pontos fortes Via Uno:

- **Distribuição:** 158 lojas no Brasil e 112 no exterior.
- **Volume de produção:** Alto volume devido ao grande número de canais de distribuição.

Pontos fracos Via Uno:

- **Associada a Via Uno existe uma segunda linha de produtos:** Produtos em sintético com baixo valor agregado, que associado a Via Uno prejudica a imagem.
- **Choque entre lojas exclusivas e multimarcas:** Pelo fato de vender multimarca em regiões muito próximas ao de seus franqueados.

4.3.4.3 CARMEN STEFFENS

A marca Carmen Steffens foi criada em 1993 por Mário Spaniol, empresário que sempre trabalhou com couro e usou seu *know-how* para fabricar bolsas e calçados de alta qualidade. Com visão empreendedora, Spaniol percebeu a demanda de couro pelo setor de calçados nacional e, antes de lançar a grife Carmen Steffens – batizada com o nome de sua mãe – abriu o curtume Couroquímica. Hoje, o curtume e Carmen Steffens, sediados em Franca, no interior de São Paulo, são empresas com grande expressão nacional e internacional.

A Couroquímica exporta matéria-prima para a Itália, a Espanha, o Japão e a China, entre outros países. Esse couro é usado por grifes renomadas, como Hugo Boss e Timberland, na confecção de seus produtos.

A Carmen Steffens cresce a cada ano consolidando-se como uma das marcas mais fortes da moda nacional. São mais de 150 lojas espalhadas pelo Brasil e 200 pelo mundo, como Argentina, Estados Unidos, França, Austrália e Espanha, que comercializam, além da linha Carmen Steffens de bolsas e calçados femininos, a edição Raphael Steffens, dedicada aos homens, e a Teen, para garotas entre 8 e 13 anos. Em 2011, a marca ganhou ainda mais status no cenário fashion nacional quando abriu uma *concept store* na rua Oscar Freire, em São Paulo, ponto concorrido de grifes luxuosas.

A seguir consideram-se os pontos fortes e fracos da Carmen Steffens, conforme sua situação no mercado:

Pontos fortes Carmen Steffens:

- **Design de produtos arrojados:** fideliza determinado nicho de clientes.
- **Uso de materiais diferenciados:** aumenta a exclusividade do produto.
- **Distribuição:** Mais de 150 no Brasil.

Pontos fracos Carmen Steffens:

- **Preço do produto:** Preço acima dos concorrentes.
- **Design de produtos arrojados:** Diminui a abrangência da clientela.

4.3.4.4 OPORTUNIDADES EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA

- Pequeno número de redes concorrentes com o mesmo perfil.
- Entrar no mercado de multimarcas.

4.3.4.5 AMEAÇAS EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA

- Possibilidade de surgirem novas redes concorrentes nacionais.
- Possibilidade de surgir concorrente global.
- No caso de um grande aumento de vendas, dificuldade de reposição de produto em grande quantidade.

4.3.5 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

As informações abaixo foram obtidas através de documentos internos da empresa.

Tabela 16 - Análise dos fornecedores.

Fornecedores	Faturamento	%
Outros	2.826.236,00	17%
Fornecedor Master	14.061.768,69	83%
Total	16.888.004,69	100%

Fonte: Documentos internos

A tabela 16 mostra a alta dependência da empresa em relação ao fornecedor máster, o que dificulta a capacidade de aumento rápido da produção. Por outro lado, dessa maneira, há um comprometimento do fornecedor em manter a qualidade do produto e os preços praticados.

4.3.5.1 OPORTUNIDADES EM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES

- Regularidade da qualidade do produto.
- Obtenção de aumento do poder de barganha.

4.3.5.2 AMEAÇAS EM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES

- Dependência do fornecedor.
- No caso de um grande aumento de vendas, dificuldade de reposição produtos em grande quantidade.

4.3.5.3 LIMITAÇÃO EM RELAÇÃO À OBTENÇÃO DOS DADOS DE FORNECEDORES

A empresa não liberou os dados mais aprofundados em relação a fornecedores para que se pudesse fazer uma análise mais aprofundada.

4.4 ANÁLISE SWOT

Na análise do ambiente interno foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa e, colocados na tabela 17 e na tabela 18. A cada um deles foi determinada uma análise de desempenho (forte ou fraco) e grau de importância (alta ou baixa). Para cada item foi designado um peso (de 1 a 3) com base na magnitude deste. (KOTLER Adaptado).

Tabela 17 - Pontos fortes.

Nº ITEM	ITENS IDENTIFICADOS	PESO			DESEMPENHO		IMPORTÂNCIA	
		3	2	1	Forte	Fraco	Alta	Baixa
1	Escolaridade da equipe			1	x		x	
2	Clima organizacional			1	x		x	
3	Relacionamento com superiores			1	x		x	
4	Conhecimento Hierárquico			1	x			X
5	Baixo custo de TI			1	x			X
6	Instalação de <i>ERP</i> em andamento	3			x		x	
7	Investimento em TI	3			x		x	
8	Exigência de qualidade do produto	3			x		x	
9	Busca de profissionalização de processos		2		x		x	
10	Profissionalização da equipe		2		x		x	
11	Treinamento de equipe de vendas	3			x		x	
12	Exclusividade do produto		2		x		x	
13	Marca	3			x		x	
14	Qualidade/Conforto/Beleza/Estilo	3			x		x	
15	Aparência das lojas		2		x		x	
16	Canal de distribuição das lojas	3			x		x	
17	Localização das lojas		2		x		x	
18	SAC bem desenvolvido			1	x		x	
19	Transporte negociado pela franqueadora		2		x		x	
20	Preço uniforme a nível nacional		2		x		x	
21	Fornecedor comprometido	3			x		x	
TOTAL		44						

Fonte: Autor (adaptado de Kotler)

Segundo Kotler (1998), é necessária avaliação periódica das forças e fraquezas. Isto pode ser feito usando o *checklist* para análise de desempenho de forças e fraquezas. As competências são analisadas em termos de forças e fraquezas. Deve-se levar em conta de que não é necessário corrigir todas as fraquezas, nem destacar todas as forças.

Tabela 18 - Pontos fracos.

ITEM	ITENS IDENTIFICADOS	PRIORIZAÇÃO			DESEMPENHO		IMPORTÂNCIA	
		3	2	1	Forte	Fraco	Alta	Baixa
1	Treinamento da equipe de retaguarda		2			x	x	
2	Motivação da equipe de retaguarda	3				x	x	
3	Trabalho em equipe (retaguarda)		2			x		X
4	Reconhecimento (retaguarda)			1		x	x	
5	Liquidez	3				x	x	
6	Rotação de estoques	3				x	x	
7	Endividamento	3				x	x	
8	Alta rotatividade do pessoal da TI		2			x		X
9	Equipe jovem			1		x		X
10	Nível de segurança baixo do TI		2			x		x
11	Preço do produto		2			x	x	
12	Baixa variedade de produtos		2			x	x	
13	Estoque antigo		2			x	x	
14	Baixo orçamento em propaganda		2			x	x	
15	Baixa flexibilidade (fornecedor master)		2			x	x	
TOTAL		32						

Fonte: Autor (adaptado de Kotler)

Para Oliveira (2011), os pontos fortes e fracos são variáveis internas e controláveis, pois a empresa pode explorar os pontos fortes e amenizar ou corrigir os pontos fracos.

No trabalho em questão, foram identificados 21 itens fortes e 15 itens fracos. A pontuação dos pontos fortes após atribuição do peso totalizou 44 e a pontuação dos fracos foi de 32. Existe predominância de pontos fortes, mas, os pontos fracos são importantes, pois apesar de estarem em menor número, a diferença entre os fortes e fracos não foi tão grande.

Na análise do ambiente externo foram identificadas as oportunidades e ameaças e colocados na tabela 19 e na tabela 20.

Segundo Kotler (1998), as oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade (alta ou baixa) e a probabilidade de sucesso (alta ou baixa). A empresa de melhor desempenho é aquela que pode gerar maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

Conforme tabela 19, abaixo, foram identificados 13 itens de oportunidades aos quais foi atribuído um peso (de 1 a 3), conforme a magnitude. A pontuação total foi de 25. Conforme o cruzamento da probabilidade de sucesso com a atratividade cada item foi alocado a um quadrante (figura 8). Existe predominância de itens no quadrante 1 (mais de 60%), no quadrante 4 e 2 estão dois itens e no outro apenas 1 item.

Tabela 19 - Oportunidades

ITEM	ITENS IDENTIFICADOS	PESO			ATRAÇÃO		PROBABILIDADE DE SUCESSO		QUADRANTE
		3	2	1	Alta	Baixa	Alta	Baixa	
1	Faixa de clientes de alto poder aquisitivo		2			X	X		3
2	Crescimento do número de shoppings	3			X		X		1
3	Aumento do poder econômico das mulheres		2		X		X		1
4	Aumento do poder econômico do país		2		X		X		1
5	Aumento do número de idosos consumindo		2		X		X		1
6	Movimento de valorização do luxo			1	X		X		1
7	Estabilidade econômica do país			1	X			X	2
8	Variação cambial estável			1		X		X	4
9	Aumento da compra pela internet	3			X		X		1
10	Conscientização ambiental			1		X		X	4
11	Mercado multimarca a ser explorado	3			X		X		1
12	Aumento do poder de barganha			1	X			X	2
13	Expandir a rede	3			X		X		1
TOTAL		25							

Fonte: Autor (adaptado de Kotler)

Na figura 8, célula superior esquerda, (quadrante um) estão as melhores oportunidades, nas quais a administração deve focar. As oportunidades na célula inferior direita, quadrante quatro, são as de menor importância e as oportunidades das outras duas células (quadrantes dois e três) devem ser observadas com atenção, pois podem potencializar o sucesso.

Segundo Kotler (1998), as ameaças podem ser classificadas de acordo com o grau de relevância (alto ou baixo) e a probabilidade de ocorrência (alta ou baixa) (figura 8).

Conforme a tabela 20, abaixo, foram identificados 10 itens de ameaças aos quais foi atribuído um peso (de 1 a 3), conforme a magnitude. A pontuação total foi de 14. A probabilidade de ocorrência e o grau de relevância foram cruzados em uma matriz. Existe predominância de itens no quadrante um (50%) e no quadrante dois (40%), sendo que no quadrante quatro tem 10% e no três não há itens.

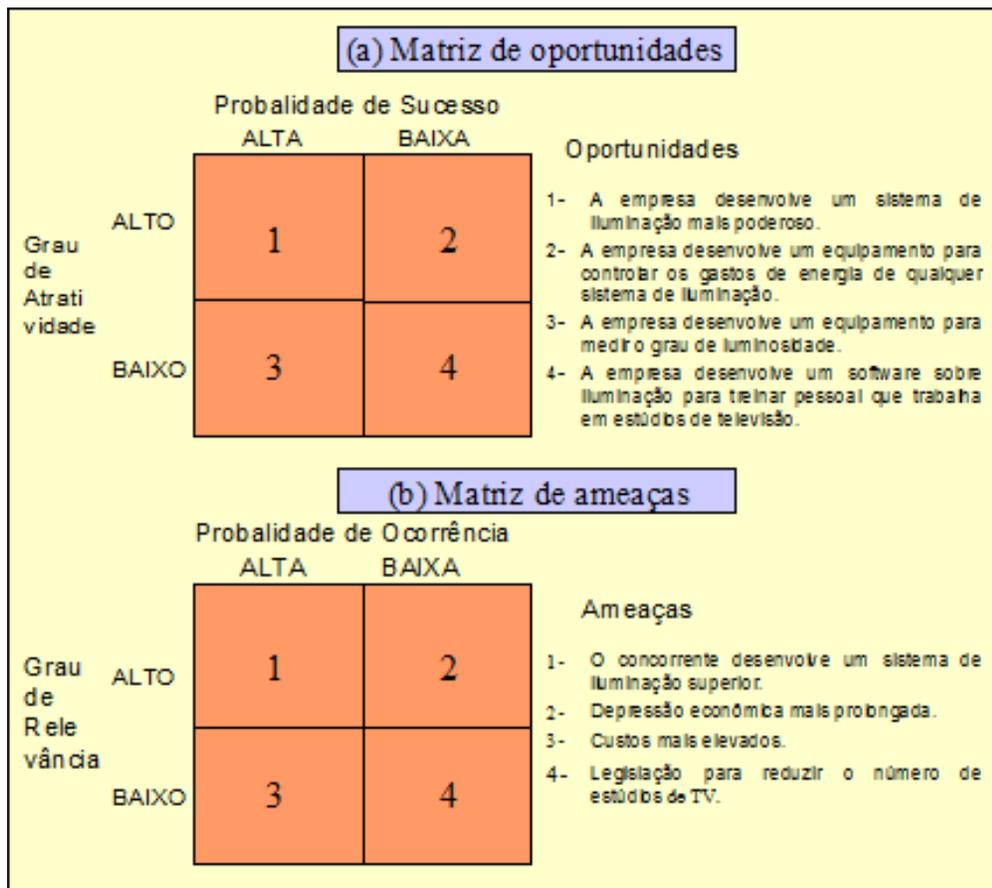
Tabela 20 - Ameaças.

ITEM	ITENS IDENTIFICADOS	PESO			RELEVÂNCIA		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		QUADRANTE
		3	2	1	Alta	Baixa	Alta	Baixa	
1	Entrada de redes internacionais			1	X			X	2
2	Surgimento de novos concorrentes		2		X		X		1
3	Envelhecimento da população			1	X		X		1
4	Instabilidade tributária			1	X			X	2
5	Carga tributária elevada			1	X			X	2
6	Altas taxas de juros			1	X		X		1
7	Instabilidade Legislativa			1		X		X	4
8	População investir em bens duráveis			1	X			X	2
9	Dependência do fornecedor	3			X		X		1
10	Dificuldades com aumentos de produção		2		X		X		1
TOTAL		14							

Fonte: Autor (adaptado de Kotler)

De acordo com a tabela acima, as ameaças da célula superior esquerda (quadrante um) são de maior importância, porque podem prejudicar seriamente a empresa, e tem alta probabilidade de ocorrência. A empresa deve estar preparada para lidar com elas. As ameaças da célula inferior direita (quadrante quatro) são menores e podem ser ignoradas. Os outros dois quadrantes, dois e três, não precisam de planos de ação, mas devem ser monitorizadas, porque se aumentarem, podem se tornar sérios.

Figura 8- Matrizes de ameaças e oportunidades.



Fonte: Kotler 1998 p. 88

4.5 ANÁLISE SWOT CONSOLIDADA (ADAPTADO KOTLER)

Segundo Johnson (2007), a partir da avaliação do modelo *swot* pode-se estabelecer a posição estratégica da organização. Este modelo cruza as informações do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

A correlação de todos os fatores, entre si, nos permite aferir em que quadrante a empresa se encontra e estabelecer a sua capacidade ofensiva e defensiva, e a sua fraqueza ofensiva e vulnerabilidade.

Na matriz foram colocados no lado esquerdo acima, os pontos fortes e, abaixo os pontos fracos. As oportunidades foram colocadas na parte superior à esquerda e as ameaças à direita. Todos os itens foram cruzados e foi atribuída uma pontuação dependente da relação entre as variáveis, muito significativa (3), significativa (2) e pouco significativa (1).

Figura 9 - Tipos básicos de estratégias.

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Estratégias de sobrevivência <ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação do negócio 	Estratégias de manutenção <ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
	Predominância de oportunidades	Estratégias de crescimento <ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão 	Estratégias de desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos ou serviços • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> – horizontal – vertical – concêntrica – conglomerada – interna – mista

Depois de ser elaborada a análise *swot* consolidada, Oliveira (2011) afirma que cada organização se encaixará em um dos quatro quadrantes, como mostra a figura 9, acima. Portanto, existem quatro tipos de estratégia: desenvolvimento, manutenção, crescimento, sobrevivência.

A estratégia de desenvolvimento tem predominância de pontos fortes e oportunidades. A organização localizada nesse quadrante deve procurar desenvolver sua empresa, como procurar novos mercados e clientes, ou novas tecnologias.

A estratégia de manutenção apresenta um maior número de ameaças com predominância de pontos fortes. Neste caso, a empresa pode continuar investindo de maneira moderada, pois ela está enfrentando ou espera encontrar dificuldades. A situação é uma atitude defensiva diante das ameaças. Isso pode ser feito de três formas: mantendo o equilíbrio ameaçado, dominando o seguimento de mercado em que atua e se especializando.

Estratégia de crescimento: A empresa que está nessa situação, embora tenha predominância de pontos fracos, encontra situações favoráveis no mercado, ou seja, oportunidades. A estratégia, neste caso, é de inovação, internacionalização, *joint venture* e expansão.

Estratégia de sobrevivência: Neste caso, a empresa se encontra com alto índice de pontos fracos e de ameaças externas. A estratégia é parar com os investimentos e reduzir, ao máximo, as despesas. Se essas não resolverem, provavelmente haverá liquidação do negócio.

Na tabela 21, abaixo, foram colocados os pontos fortes, fracos e as oportunidades e ameaças encontradas. Como havia 15 pontos fracos e 21 pontos fortes, foram escolhidos os 15 pontos fortes mais relevantes, para dar equilíbrio ao cruzamento de dados. No caso das ameaças, havia 10 itens, sendo que um deles se encontrava no quadrante quatro que, conforme Kotler (1998) pode ser ignorado, portanto, ficaram nove itens das ameaças para serem cruzados, bem como as oportunidades. Das 13 oportunidades, foram retiradas as três menos relevantes e, duas

delas foram unificadas por serem semelhantes (aumento do poder econômico das mulheres e do país).

Após o cruzamento observamos o seguinte resultado: pontuação maior no quadrante de desenvolvimento (346), seguido do de crescimento (313). O quadrante de manutenção ficou com 242 pontos e o quadrante de sobrevivência com 238.

No caso dos dois quadrantes dos pontos fortes, quanto maior a nota, melhor, pois maior será a relação dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades ou proteger das ameaças. Já, para os pontos fracos, quanto menor a nota, melhor, porque menor será a relação dos pontos fracos para dificultar o aproveitamento das oportunidades e se defender das ameaças. A nota mais alta a que se pode chegar é 405, e a menor é 135.

A capacidade ofensiva (quadrante um) ficou evidenciada pelos pontos fortes e pelas oportunidades identificadas. Isto significa que as qualidades da organização são adequadas ao aproveitamento das oportunidades que o ambiente apresenta. Os pontos fortes identificados devem ser continuamente reavaliados para que estas condições sejam mantidas.

Os pontos fracos identificados são importantes e podem limitar o aproveitamento das oportunidades. Isso configura a fraqueza ofensiva (quadrante três). Os pontos fracos que devem ser melhorados com maior agilidade são a melhoria do preço do produto, o aumento de variedade de produtos e o investimento em propaganda.

A capacidade defensiva (quadrante dois) ficou evidenciada pelos pontos fortes e pelas ameaças identificadas. A pontuação não foi boa, isso significa que os pontos fortes não são suficientes para minimizar as adversidades. Os itens que fizeram a pontuação baixar são fatores que, dificilmente, podem ser controlados pela empresa, pois eles não dependem da empresa. Os exemplos são: elevação das taxas de juros e mudanças de leis tributárias.

Os pontos fracos identificados podem tornar as ameaças mais difíceis de serem combatidas, e isso mostra o grau de vulnerabilidade (quadrante quatro). Este quadrante deve ser analisado com muita atenção. Alguns exemplos de pontos fracos que são determinantes para agravar as ameaças são os indicadores financeiros: liquidez, endividamento e rotação de estoques.

Tabela 21 - Matriz de cruzamento entre ameaças, oportunidades e pontos fortes e pontos fracos.

	OPORTUNIDADES										AMEAÇAS										
	Faixa de clientes de alto poder aquisitivo	Crescimento do número de shoppings centers	Aumento do poder econômico das mulheres e do país	Aumento do número de idosos consumindo	Movimento de valorização do luxo	Aumento da compra pela internet	Mercado multimarcas a ser explorado	Aumento do poder de barganha com fornecedor	Expandir a rede	SUBTOTAL	Entrada de redes internacionais no mercado	Surgimento de novos concorrentes	Envelhecimento da população	Instabilidade tributária	Carga tributária elevada	Altas taxas de juros	População investir em bens duráveis	Dependência do fornecedor	Dificuldades com aumentos de produção	SUBTOTAL	
PONTOS FORTES	Instalação de ERP em andamento	2	3	2	2	1	3	3	2	3	21	1	1	2	2	1	1	1	2	2	13
	Investimento em TI	2	3	2	2	1	3	3	2	3	21	1	1	2	2	1	1	1	2	2	13
	Exigência de qualidade do produto	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	2	1	1	1	1	3	3	18
	Busca de profissionalização de processos	1	3	1	1	1	3	3	3	3	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	18
	Profissionalização da equipe	1	3	2	2	2	3	3	3	3	22	3	3	2	2	2	2	1	2	2	19
	Treinamento de equipe de vendas	3	2	3	3	3	3	3	1	3	24	3	3	3	1	1	2	1	1	2	17
	Exclusividade do produto	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	3	2	1	1	1	1	3	3	17
	Marca	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	1	1	1	1	2	2	17
	Qualidade/Conforto/Beleza/Estilo (prod)	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	2	1	1	1	1	3	3	18
	Aparência das lojas	3	3	3	3	3	1	1	1	3	21	3	3	2	1	1	1	1	1	1	14
	Canal de distribuição das lojas	3	3	3	3	3	1	1	3	3	23	3	3	1	1	1	1	1	3	3	17
	Localização das lojas	3	3	3	3	3	1	1	1	2	20	3	3	3	1	1	1	1	1	1	15
	Transporte negociado pela franqueadora	1	1	1	1	1	3	3	3	3	17	2	2	1	1	1	1	1	2	2	13
	Preço uniforme a nível nacional	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	3	3	2	1	1	1	1	2	1	15
	Fornecedor comprometido	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	2	1	1	1	1	3	3	18
SUBTOTAL	37	42	38	36	36	39	39	35	44	346	38	39	30	19	17	18	15	33	33	242	

Continua

	OPORTUNIDADES										AMEAÇAS											
	Faixa de clientes de alto poder aquisitivo	Crescimento do número de shoppings centers	Aumento do poder econômico das mulheres e do país	Aumento do número de idosos consumindo	Movimento de valorização do luxo	Aumento da compra pela internet	Mercado multimarcas a ser explorado	Aumento do poder de barganha com fornecedor	Expandir a rede		Entrada de redes internacionais no mercado	Surgimento de novos concorrentes	Envelhecimento da população	Instabilidade tributária	Carga tributária elevada	Altas taxas de juros	População investir em bens duráveis	Dependência do fornecedor	Dificuldades com aumentos de produção			
										SUBTOTAL											SUBTOTAL	
PONTOS FRACOS	Treinamento da equipe de retaguarda	3	2	3	2	3	3	3	1	2	22	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	13
	Motivação da equipe de retaguarda	2	2	2	2	2	3	2	2	3	20	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	11
	Trabalho em equipe (retaguarda)	2	2	2	2	2	3	2	2	3	20	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	11
	Reconhecimento (retaguarda)	2	2	2	2	2	3	2	2	3	20	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	11
	Liquidez	1	3	1	2	3	3	3	2	3	21	3	3	2	3	3	3	1	3	2	23	
	Rotação de estoques	1	3	1	2	3	3	3	3	3	22	3	3	2	3	3	3	1	3	2	23	
	Endividamento	1	3	1	2	3	3	3	2	3	21	3	3	2	3	3	3	1	3	2	23	
	Alta rotatividade do pessoal da TI	1	3	1	1	1	3	1	1	3	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	10
	Equipe jovem	3	2	2	2	3	3	3	1	2	21	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	13
	Nível de segurança baixo do TI	1	1	1	1	1	3	3	1	3	15	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	14
	Preço do produto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	1	1	1	1	3	3	19	
	Baixa variedade de produtos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	1	1	1	1	3	3	19	
	Estoque antigo	2	1	2	2	3	3	3	1	1	18	2	2	2	1	1	1	1	2	2	14	
	Baixo orçamento em propaganda	3	3	3	3	3	3	3	1	3	25	3	3	3	1	1	1	1	1	1	15	
	Baixa flexibilidade (fornecedor master)	1	3	1	1	1	3	3	3	3	19	3	3	3	1	1	1	1	3	3	19	
SUBTOTAL	29	36	28	30	36	45	40	28	41	313	34	34	32	21	21	21	15	28	32	238		

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho(Adaptado de Kotler e Brasileiro)

4.6 OBJETIVOS A SEREM TRAÇADOS

Conforme o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), os objetivos devem ser traçados em quatro níveis de perspectivas: aprendizado e crescimento; interna; cliente; e financeira (KAPLAN, 2004).

Para elaboração dos objetivos, foram avaliados os itens mais significativos detectados na matriz de cruzamento *swot*. Também foi utilizado para elaborar os objetivos o conhecimento do autor, sendo assim, método de pesquisa-ação (THIOLLENT, 2009) e discussão com os diretores e gerentes.

As pontuações ao lado dos objetivos são referentes à tabela 21. Cada objetivo foi determinado pela análise do ambiente interno e externo. Ao lado de cada um foram colocados os motivos principais de sua escolha. Após, juntamente, com os diretores e gerentes, se fez um esboço de possíveis estratégias a serem avaliadas.

Quanto às oportunidades:

- **Expansão da rede (44):** Devido ao crescimento econômico do país, conforme dados do IBGE.

O que fazer: Estruturar setor de expansão e ter postura pró-ativa quanto à abertura de franquias como: parcerias com CDL de cidades com IPC favorável e parcerias com bancos para financiamento da operação.

- **Mercado multimarca a ser explorado (39):** Devido aos concorrentes praticarem esta modalidade, segundo análise do ambiente externo.

O que fazer: Estruturar setor de multimarca para desenvolver este canal, através de regiões que não tenham índice favorável para se ter uma franquia exclusiva da marca, também intensificar políticas de crédito e cobrança para segurança financeira.

- **Comércio eletrônico (39):** Devido aos resultados das pesquisas de aumento de compra pela internet no ambiente externo.

O que fazer: Projeto piloto em apenas uma região para se adaptar a operação e minimizar os riscos do projeto ou entrar numa plataforma já consolidada.

- **Atendimento ao público da terceira idade (36):** Segundo dados do IBGE, na análise do ambiente externo, tem-se que os idosos estão crescendo significativamente em número.

O que fazer: Elaborar linha conforto, que agrade também aos idosos.

Quanto às ameaças:

- **Aumentar o número de fornecedores (33):** Dependência do fornecedor máster, conforme curva ABC.

O que fazer: Aumentar número de fornecedores aos poucos na medida em que o grau de dependência do fornecedor máster diminua e se consiga manter a qualidade do produto.

- **Monitorar o surgimento de novos concorrentes e ficar atento ao crescimento de pequenas redes (39):** Devido a possibilidade de entrada de novos concorrentes e fortalecimento de atuais, conforme pesquisas com clientes.

O que fazer: Centralizar informação de franqueados quanto ao surgimento de novos concorrentes na sua área de atuação.

Quanto aos pontos fracos:

- **Treinamento da Equipe (22;20;20;20):** Devido a falta de treinamento, motivação, reconhecimento e a falta de entrosamento de trabalho em equipe mostrados na pesquisa com colaboradores.

O que fazer: Desenvolver programas trimestrais de treinamento para os cargos de plano tático, trabalho com psicóloga para melhorar a motivação, o trabalho em equipe e o sentimento de reconhecimento.

- **Melhoria dos indicadores financeiros (21;22;21):** Devido aos índices financeiros não estarem bons, conforme colocado na avaliação financeira.

O que fazer: Captação de financiamento de longo prazo, aumentando o caixa da empresa e alongando o perfil da dívida. Melhoria do ciclo operacional da empresa através de melhora no prazo de pagamento ou tempo de cobertura de estoque.

- **Melhorar o preço do produto (27):** Devido a pesquisa com clientes.

O que fazer: Através do aumento da rede e multimarca, aumentar o volume de compra dos fornecedores e, por consequência, aumentar o poder de barganha para conseguir reduzir os custos. Consequentemente, o preço de venda para o cliente final, acarreta melhor giro e margem.

- **Aumentar a variedade de produtos (27):** Devido informações do marketing e da pesquisa com os concorrentes.

O que fazer: Manter o desenvolvimento internamente como é feito nos dias de hoje e contatar escritórios de desenvolvimentos externos para aumentar o número de modelos sem perder a identidade da marca.

- **Otimizar o orçamento em propaganda (25):** Devido aos indicadores financeiros não estarem positivos e a análise realizada, juntamente com a gerente de marketing.

O que fazer: Realizar uma gestão criativa na área de marketing na medida em que se faça mais com menos.

- **Diminuir o estoque antigo (18):** Devido ao reflexo do estoque sobre os índices financeiros.

O que fazer: Melhoria na distribuição de produtos através de análise mais profunda de comportamento de consumidor por região e por loja. Assim como, participação em feiras como FENAC, Sulbazar, entre outras para escoar o estoque antigo.

Quanto aos pontos fortes:

- **Consolidação da Marca (27):** Devido a pesquisa com clientes.

O que fazer: Manter os atributos dos produtos que caracterizam a marca.

- **Busca de profissionalização de processos (19):** Devido a análise de sistema de tecnologia da informação.

O que fazer: Deve-se continuar permanentemente profissionalizando os processos da empresa e colocando-os dentro do *ERP*.

- **Otimizar o investimento em TI (19):** Devido a análise de tecnologia da informação.

O que fazer: Deve-se continuar investindo em TI e dar andamento ao *ERP*, inclusive colocando todos os processos, já bem definidos, dentro deste.

- **Manter a qualidade da equipe de vendas:** Devido a pesquisa com clientes.

O que fazer: Deve-se manter e intensificar os treinamentos referentes às equipes de venda para consolidar a excelência no atendimento que, inclusive, está na filosofia da empresa (definida neste trabalho).

- **Manter Qualidade, conforto, beleza e estilo dos produtos:** Devido a pesquisas realizadas com os clientes.

O que fazer: Manter o padrão de alta exigência em relação ao produto.

- **Manter a exclusividade do produto:** Devido a pesquisa com clientes.

O que fazer: Aprofundar mais as pesquisas de tendências para garantir a exclusividade e desenvolver novas linhas.

- **Manter a aparência das lojas:** Devido a pesquisa com clientes.

O que fazer: Estimular os franqueados a realizarem reformas mais freqüentes para manter um padrão atualizado de decoração e pesquisar novos projetos de loja.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final, estão descritas as conclusões as quais se chegou após desenvolver um planejamento estratégico em uma empresa franqueadora de calçados e acessórios, onde se estudou as variáveis do ambiente interno e externo e se estabeleceu os conceitos filosóficos da empresa. Também se relata aqui, as limitações para a realização do planejamento estratégico.

5.1 CONCLUSÃO

Esta pesquisa-ação teve como objetivo principal, elaborar um planejamento estratégico de uma empresa. A organização, apesar de estar há mais de 10 anos no mercado, não estava seguindo nenhum planejamento estratégico formalmente, e, não tinha uma filosofia definida, apenas possuía algumas metas e diretrizes.

Com o planejamento estratégico estabelecido, espera-se que a empresa em estudo amplie as análises necessárias, revisando todos os itens e fazendo as complementações para que se definam os planos de ação necessários e, que se dê continuidade ao estudo, com a elaboração de mapas estratégicos. Para isso, o primeiro passo foi buscar material teórico de autores que servem como referência nesta área, para que se obtivesse orientação para a coleta dos dados essenciais para realização do trabalho.

Faz parte da elaboração do planejamento estratégico a análise do ambiente externo e interno da organização. No decorrer do estudo, foram reunidas as informações que serviram de base para avaliação da situação da empresa no contexto em que ela está inserida.

Além disto, foram reunidas as informações internas da empresa através de entrevista em profundidade, com os principais diretores, e questionários que foram aplicados em clientes e colaboradores. Também foram feitas discussões para avaliação de pontos fracos e fortes com os gerentes de marketing, recursos humanos, financeiros

e de tecnologia da informação. Com base em todas essas informações, houve subsídios para avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, além das ameaças e oportunidades do ambiente externo. Foram definidos, também, os conceitos de missão, visão, negócio e os valores da empresa.

Na pesquisa com os clientes ficou evidenciado como principais pontos fortes a força da marca, a valorização do produto pelo cliente, o atendimento diferenciado e a excelente localização das lojas. O preço do produto foi o único item que recebeu notas baixas, e por isso deve ser visto como um ponto fraco.

Na pesquisa com os colaboradores destacou-se o bom relacionamento entre todos como principal ponto forte, os pontos fracos foram mais evidentes como falta de treinamento (equipe de retaguarda) e motivação, e também dificuldades de trabalho em equipe.

Nos questionamentos com as gerências (RH, TI, marketing, finanças) surgiram os seguintes principais pontos fortes como projeto de instalação de *ERP* em andamento, histórico de liquidez, a distribuição dos produtos, treinamento em atendimento referente a consultores de vendas. Os pontos fracos encontrados foram os índices de liquidez e endividamento não favoráveis, a alta rotatividade da equipe de TI, falta de segurança do sistema de informação, baixo investimento em propaganda, alto custo dos alugueis.

A pesquisa com os clientes e a análise do ambiente externo destacou as seguintes oportunidades: aumento do poder econômico do país e das mulheres que são a grande maioria dos clientes, crescimento de shoppings centers, aumento do número de idosos consumindo. Na análise macroeconômica e dos concorrentes, ficou evidente que o mercado multimarca não está sendo explorado pela empresa em estudo, também ficou claro que há uma possibilidade grande de crescimento se compararmos com o principal concorrente.

Na análise de fornecedores, foi constatada a dependência de um fornecedor máster, o que é uma ameaça, mas por outro lado, facilita o controle de qualidade do produto, que é um ponto forte.

Após a coleta de todos os dados necessários foram feitas tabelas, onde cada item foi avaliado e categorizado conforme sua importância. Foram elaboradas quatro tabelas de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Os pontos principais das quatro tabelas foram colocados em uma matriz e cruzados entre si, sendo 15 pontos fortes e fracos e 9 oportunidades e ameaças, totalizando a avaliação da interação dos 468 cruzamentos. Isso possibilitou a avaliação da relevância de cada item para que se pudesse focar nos principais pontos e traçar metas para o que é mais importante para a organização em estudo: atingir a sua visão.

O cruzamento dos dados na matriz swot consolidada (tabela 21) colocou a empresa no quadrante da estratégia de desenvolvimento, com predominância de pontos fortes e oportunidades. Neste caso, as estratégias devem ser de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidades, de estabilidade e de diversificação.

Com base nisso, sugere-se que a empresa discuta as seguintes principais estratégias propostas: expansão pró-ativa da rede, explorar mercado multimarca, entrada no mercado eletrônico, focar também no cliente da terceira idade, aumentar o número de fornecedores, monitorar o surgimento de novos concorrentes, elaborar programa de treinamento da equipe de retaguarda, melhorar o preço do produto, aumentar a liquidez da empresa através da captação de financiamento de longo prazo.

O trabalho atingiu seus objetivos de forma adequada, pois todos os objetivos propostos na elaboração do projeto foram alcançados. Foi definida a filosofia da empresa com os conceitos de negócio, missão, visão e identificação dos valores. A análise do ambiente interno e externo forneceu os dados necessários para elaborar a matriz swot, fazer a matriz consolidada e por fim elaborar os objetivos de acordo com a estratégia de desenvolvimento identificada nesta.

O estudo foi bem aceito pela direção da empresa que apoiou e estimulou a realização com a disponibilização de tempo de seus colaboradores e materiais internos. A empresa já está utilizando os conceitos formulados para missão, visão, valores e negócio, e, inclusive, irão publicá-los na próxima atualização do site.

Em relação à matriz *swot*, a empresa se propôs a dar continuidade ao trabalho, reavaliando os objetivos e condutas propostas, com o intuito de atribuir novas tarefas com metas a seus colaboradores.

5.2 LIMITAÇÕES

Tendo em vista, as diversas áreas e departamentos envolvidos na análise do planejamento estratégico, pode-se dizer que a realização deste estudo não encontrou muitas limitações. Houve grande cooperação e estímulo por parte dos gerentes e diretores da organização. A grande maioria dos colaboradores prontamente respondeu o questionário e os franqueados permitiram a realização da pesquisa com os clientes.

Como limitação, pode-se citar a falta de alguns dados financeiros e de fornecedores, os quais a empresa considerou sigilosos.

Também não foi possível analisar todos os concorrentes regionais em virtude do seu extenso número e da falta de estrutura para estudá-los em todo território nacional. Por isso houve limitação do número de concorrentes a nível nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEP - Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Default.aspx>>. Acesso em: 10 Out. 2011

ABF - Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/RankingFranquia.asp>>. Acesso em: 19 Ago. 2011

ABICALÇADOS - Associação Brasileira de Calçados. Disponível em: <<http://www.abilcalçados.com.br/index.html>>. Acesso em: 30 Ago. 2011

ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers. Disponível em: <<http://portaldoshopping.com.br>>. Acesso em: 10 Out. 2011

AREZZO - Disponível em: <<http://www.arezzo.com.br>>. Acesso em: 30 Ago. 2011

BANCO MUNDIAL - Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em 30 Ago.2011

BOUDREAL, J. W. & RAMSTAD, P.M. **BEYOND HR – The New Science of Human Capital**. Boston, USA:Harvard Business School Press, 2007

BRASILIANO, Antônio C. R. **Manual de Planejamento – Gestão de Riscos Corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2003.

BREAKWELL, G. M. et alli. **Métodos de Pesquisa em Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CARMEN STEFFENS – Disponível em: <<http://www.carmensteffens.com>>. Acesso em: 30 Ago. 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos, Edição Compacta**. 6 ed. São Paulo: ATLAS, 2000.

CHURCHILL, G. A. Jr. & PETER, J. P. **Marketing**, São Paulo: Saraiva, 2000.

DRANOVE, D. & MARCIANO, S. **Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

FALCONI CAMPOS, V. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Textron, 1996.

FEE – Fundação de Economia e Estatística. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisiticas/index.php>>. Acesso em 30 Ago. 2011.

FGV Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://www3.fgv.br/ibrecps/credi3/TEXTO_panorama_evolucao.htm>. Acesso em 05 Set. 2011.

FISCHMANN, A.A. & Almeida, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas 2011.

GfK – Custom Research Brasil. Disponível em: <http://www.gfkcustomresearchbrasil.com>
Acesso em: 10 Out. 2011

HAIR, J . et alli **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Bookman, 2005.

HALLIDAY, Tereza L. **A retórica das multinacionais:** a legitimação das organizações pela palavra. São Paulo: Summus, 1987.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Home. Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php?uf=00>. Acesso em 10 Set. 2011

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

LARSON, E. & GRAY, C. **Project Management- The Managerial Process** New York: McGraw-Hill Irwin, 2011.

LAUDON, Kenneth C. & Laudon, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LUCAS, Henry C.Jr. **Information Technology – Strategic Decision Making for Managers** USA, Hoboken: Leyh Publishing LLC: 2005

MAÑAS, Antônio. V. **Administração de Sistemas de Informação uma experiência.** São Paulo: Érica 1999

MCF–Consultoria e Conhecimento. Disponível em: <<http://www.mcfconsultoria.com.br>>. Acesso em: 10 Out. 2011

MEILER, Wilson M. **O franchising passado a limpo: uma experiência empresarial: uma lição prática de marketing.** Curitiba: Posigraf, 1992.

Minadeo, Roberto. **Gestão de marketing – fundamentos e aplicações.** São Paulo: Editora Atlas 2008

Mintzberg, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** São Paulo : Bookman 2004

OGLIASTRI, Enrique. **Manual de Planeación Estratégica- Teoría y método.** Bogotá: TM Editores, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. R.de. **Administração Estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma P. R.de. **Estratégia Empresarial – Uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R.de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma P. R.de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre Franchising.** São Paulo: Ed. SENAC, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

Receita Federal -. Disponível em:<<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 10 Out. 2011

ROSS, Stephen A. et alli. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 2008

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1999

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2007

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Martin Claret Ltda., 2011.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Editora atlas, 2009.

VERAS, Manuel. **Datacenter – Componente Central da Infraestrutura de TI**. Rio de Janeiro: Brasport 2009.

VIA UNO – Disponível em:< <http://www.viauno.com>>. Acesso em: 30 Ago. 2011

ANEXO 01

Lei No 8.955:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º **(VETADO)**.

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

ANEXO 02

Planejamento Estratégico

Baseado em Thiollent, 2009

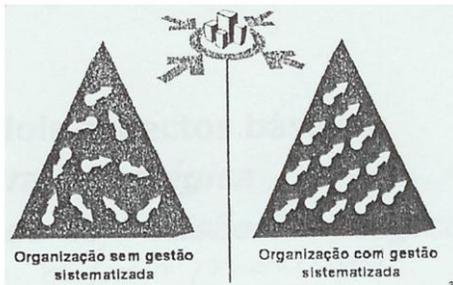
1

Vantagens de se fazer um Planejamento Estratégico

- Obter uma visão ampla da organização
- Preparar a empresa para enfrentar as adversidades
- Não foca no produto.
- Analisa os pontos fortes e fracos da empresa.
- Analisa o concorrentes
- Direciona os esforços para um sentido somente.

2

Direção=direcionar



3

O que será definido hoje?

- Negócio
- Missão
- Valores
- Visão

4

Qual é o Negócio da Empresa?

- Reflexão

6



5

Definição do Negócio

- Qual é negócio da Empresa?
- Negócio é diferente de produto ou serviço
- O produto é a materialização do negócio
- Qual é a razão de a empresa existir?
- Porque a Empresa existe?

7

História do Telex

- No passado, existia o aparelho de Telex. As empresas que tinham como NEGÓCIO o aparelho de Telex(produto) fecharam, não estão mais no mercado. Porém, as que tinham como NEGÓCIO a transmissão de dados, de informações, foram fabricar aparelho de Fax e não quebraram. Elas apenas vendiam Telex mas o seu NEGÓCIO era diferente do produto.

8

- A sequencia também é válida, as organizações que fabricavam Fax, e tinham como NEGÓCIO o Fax(produto), estão fazendo o que agora? NADA! QUEBRARAM. Porque o NEGÓCIO delas não era Fax. Fax era apenas o produto, ou seja, como a organização materializava o negócio. As organizações que fabricavam Fax e tinham como negócio transmissão de dados e informações, hoje, provavelmente estão produzindo algo no mundo digital.

9

Exemplos de Negócio X Produto

- Transporte X Ônibus
- Alimentação X Hamburguers
- Comunicação X Celular

10

Exemplos de negócio

- Arezzo: Focar no cliente e antecipar o desejo de consumo da mulher brasileira.
- Empresa de publicidade e propaganda: Prestar assessoria e comunicação
- Lojas Renner: Varejo de vestuário, artigos de beleza e serviços.

11

Negócio da Empresa

12

Definição de Missão

- A missão define quem a empresa é e o que faz:
- Atividades, mercados, geografia, produtos e serviços.
- Enfatizar as atividades que desempenha o que diferencia dos outros. Principais conquistas.

13

Exemplos de missão

- Google: "organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil".
- Apple: "Mudar o mundo através da tecnologia"
- Disney: Alegregar pessoas
- Mc Donalds: Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia em um ambiente limpo e agradável.
- Arezzo: A nossa missão é a de encantar as nossas clientes."
- Lojas Renner: Comercializar produtos de moda com qualidade a preços competitivos e excelência na prestação de serviços, conquistando a liderança, sempre orientado pelo mercado.

14

Perguntas que delinham a Missão

- Porque a empresa existe?
- O que a empresa faz?
- Para quem a empresa trabalha?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz?

15

Declaração de Missão da Empresa

16

Definição de visão

- Mostra a direção para onde a organização está caminhando.
- Aponta o caminho para o futuro, faz com que se queira chegar lá.
- Representa as esperanças e os sonhos.

17

Exemplos de visão

- Gerdau: Ser uma empresa siderurgica internacional de classe mundial
- Petrobrás: Ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse até 2020.

18

Perguntas que delinham a Visão

- O que a empresa quer se tornar nos próximos 5 anos?
- Para onde a empresa se direciona?
- A empresa deseja construir o que?
- Para que direção o trabalho deve ser concentrado?

19

Visão da Empresa

20

Perguntas que delinham os valores.

- Definindo os valores:
- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da empresa?
- Como a empresa trata os funcionários e os clientes?
- Qual o entendimento sobre comportamento ético?
- Como a empresa incentiva e valoriza os funcionários?
- Como a empresa é vista pela sociedade?
- Como os funcionários devem se comportar?

21

Exemplos de código de conduta da Arezzo

- 01 - Aquilo que não pode ser transparente não deve ser feito.
- 02 - Seja verdadeiro sempre, para que em algum momento não seja falso com seu emprego. Seja autêntico sempre.
- 03 - Negocie claramente suas metas e responsabilidades, e considere que o cumprimento é pré-requisito de sua continuidade.
- 04 - Não descubra somente problemas. Culpas terceiros nunca resolve. Arrisque-se, proponha soluções. Se você não concorda, aja!
- 05 - Formalize tudo, mesmo que informalmente.
- 06 - Seja sempre flexível. Esteja disposto e preparado continuamente para mudanças.
- 07 - As metas cumpridas são, no mínimo, a base para a próxima meta.
- 08 - Unidos Venceremos! Divergências constroem conflitos destróem.
- 09 - Humildade com posicionamento: matéria prima do nosso sucesso.
- 10 - Curta. Goste. Envolver-se. E seja sempre feliz!!!!

22

Valores Renner

- » Respeito aos clientes, aos colaboradores, aos fornecedores, ao patrimônio e aos princípios da empresa.
- » Honestidade e verdade em todas as ações e atitudes.
- » Humildade, estando sempre aberto a sugestões, novas ideias e conceitos.
- » Austeridade no uso de recursos da empresa.
- » Lealdade, serenidade e franqueza entre todos os colaboradores da empresa.
- » Sigilo no tratamento das informações da empresa.
- » Justiça nas decisões, baseando-se sempre nos princípios e valores da empresa.
- » Igualdade no tratamento com as pessoas.

23

Conduta Renner

- Encantar o cliente é nosso ponto de honra.
- » O valor pago pelo cliente deve proporcionar o máximo em produto e serviço.
- » Valorização de nossos colaboradores e incentivo ao seu desenvolvimento profissional e pessoal.
- » O profissional Renner faz acontecer.
- » Lucro é fundamental para o crescimento e continuidade da empresa.
- » Busca contínua de inovação e competitividade.
- » Qualidade em todas as nossas ações.
- » A responsabilidade social e ambiental orienta as nossas ações.

24

Valores da Empresa

25

ANEXO 03

Transcrição da entrevista com diretores

No início foi feita uma apresentação que descrevia as vantagens do planejamento estratégico e a sua utilidade para a empresa. Esta era a motivação para a realização deste TCC.

O mediador, Caio, apresentou a definição de negócio, missão, visão e valores, com explanação de exemplos para facilitar o entendimento. Primeiramente, foi feita a definição de negócio:

Caio: Qual o negócio da empresa?

D1: "Eu acho que o negócio é vender para o cliente um produto, que não é o produto, não é um sapato. Isso, desde o começo, falamos que é vender, é entregar um adorno, sei lá, é a cliente se valorizar comprando, ela estar na moda, ela estar atualizada. Essa é a ideia do negócio, ela está com um produto diferenciado com um bom preço. Eu penso isso há muito tempo. Entregar o produto que se compara aos produtos de renome internacional com preço acessível. Vender o status, com uma vantagem, um produto que só se encontra nas franquias da empresa".

D2: "Sempre me preocupei em agregar um valor a mais ao produto. Um valor não tangível do produto, como uma embalagem diferenciada, um brinde agregado, e, também, um detalhe diferenciado no produto. Sem isso, acho que não conseguiríamos despertar o desejo de compra do cliente de ter um produto diferenciado pelo detalhe. A maioria dos nossos clientes, quando compra, se sente segura de ter feito uma boa escolha. A intenção é despertar a mesma emoção do cliente quando compra um sapato de grife internacional. Por isso eu me preocupo tanto com o produto. Porque o que gera isso é o produto, temos que entregar um produto com maior valor agregado que a expectativa do cliente."

Caio: "Então o negócio é entregar um produto com alto valor agregado?".

D1: "Eu acho que é entregar um produto com valor percebido maior do que o real".

D2: "Também acho".

Então, ficou definido como negócio: satisfazer o cliente, tornando-o confiante com a aquisição e entregando um produto com maior valor percebido do que o real.

Após a definição do negócio, foi feita uma explicação do que seria missão, e citado exemplo de grandes empresas.

Caio: Para definir a missão devemos responder às seguintes perguntas: Porque a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem a empresa trabalha? Para que faz? Como faz? Onde faz?

D2: "A nossa missão poderia ser calçar as mulheres para elas se sentirem belas, elegantes e inteligentes".

D1: "Eu acho que poderia ser embelezar as mulheres".

D2: "Ou poderia ser calçar as pessoas".

D1: "O cliente percebe maior qualidade no nosso produto do que no dos concorrentes".

Caio: "A missão poderia ser oferecer um produto de qualidade com alto valor percebido, e com excelência no atendimento? "

D1: "Essa questão do atendimento de qualidade é importante. Porque isso é reconhecido pelos clientes, pelos centros comerciais e, esta empresa já ganhou vários prêmios nesse quesito".

Então ficou definido como missão: entregar produtos de alto valor percebido, que maximizem o bem-estar dos clientes, com excelência no atendimento.

Depois de definida a missão, foi explicado o conceito de visão e fornecido exemplos para posterior definição.

Caio: "Para definir visão se deve responder às seguintes perguntas". O que a empresa quer se tornar nos próximos dez anos? Para onde a empresa se direciona? A empresa deseja construir o que? Para que direção o trabalho deve ser concentrado?

D1: "Eu gostaria que a empresa fosse a rede de franquias mais lucrativa. Não precisa ser a maior, tanto para o franqueador, como para o franqueado. Não desejo ser a maior nem a de maior crescimento. Caso viéssemos a ser a mais rentável o crescimento viria em decorrência".

D2: "No passado se focou mais em fabricação e lojas, agora, o foco está mais na franqueadora. A empresa, nos próximos anos, deve se especializar em franquear, construir uma rede sólida".

A visão ficou definida como: em dez anos, se tornar a rede de franquia mais rentável, para franqueados e franqueadores, do mercado.

Para definir os valores precisamos responder às seguintes questões: O que a organização defende? Quais são os comportamentos da empresa? Como a empresa trata os funcionários e os clientes? Qual o entendimento sobre comportamento ético? Como a empresa incentiva e valoriza os funcionários? Como a empresa é vista pela sociedade? Como os funcionários devem se comportar?

Os diretores consideraram os seguintes princípios como os valores que devem ser seguidos nesta empresa:

Ética: Esta empresa preza a ética nos relacionamentos com seus fornecedores, funcionários e clientes.

Honestidade: A honestidade deve estar presente em todos os atos.

Comprometimento: A equipe desta empresa é comprometida com as metas, resultados, colaboradores, fornecedores e clientes.

Integração de toda rede: A empresa acredita que deve haver forte integração entre a franqueadora e os franqueados.

Consciência ambiental: Deve haver preocupação com o meio ambiente em todos os atos.

ANEXO 04

Roteiro para entrevista com diretores

Segundo Oliveira (2011) e Pereira (2010).

- 1) Definição de missão:
 - a) Porque a empresa existe?
 - b) O que a empresa faz?
 - c) Para quem a empresa trabalha?
 - d) Para que faz?
 - e) Como faz?
 - f) Onde faz?

Segundo Pereira (2010) a resposta deve ser com verbo infinitivo.

Segundo Pereira (2010) e Oliveira (2011)

- 2) Definição do Negócio:
 - a) Qual a razão principal do negócio?
- 3) Definição de visão:
 - a) O que a empresa quer se tornar nos próximos 5 anos?
 - b) Para onde a empresa se direciona?
 - c) A empresa deseja construir o que?
 - d) Para que direção o trabalho deve ser concentrado?(para depois talvez)

Segundo Pereira (2010) a resposta deve ser com verbo infinitivo.

- 4) Definindo os valores:
 - a) O que a organização defende?
 - b) Quais são os comportamentos da empresa?
 - c) Como a empresa trata os funcionários e os clientes?

- d) Qual o entendimento sobre comportamento ético?
- e) Como a empresa incentiva e valoriza os funcionários?
- f) Como a empresa é vista pela sociedade?
- g) Como os funcionários devem se comportar?

Questionários com funcionários

- 1) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
 - a) Até um ano
 - b) De um a cinco anos
 - c) Mais de cinco anos

- 2) Qual o seu nível de escolaridade?
 - a) Até ensino médio
 - b) Superior incompleto
 - c) Superior completo ou mais

- 3) Enumere de 1 a 5 (sendo 1 a nota mínima e 5 a nota máxima) os seguintes aspectos na empresa:
 - a) Relacionamento com colegas
 - b) Relacionamento com superiores
 - c) Treinamento
 - d) Motivação
 - e) Salário
 - f) Satisfação
 - g) Trabalho em equipe
 - h) Pressão de superiores
 - i) Geração de estresse

- 4) Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa
 - a) Sempre
 - b) Quase sempre
 - c) Raramente
 - d) Nunca

5) Você sabe quem é seu chefe imediato?

a) Sim

b) Não

6) Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

a) Sempre

b) Quase sempre

c) Raramente

d) Nunca

Pesquisa com Clientes

- 1) Sexo: () Feminino () Masculino

- 2) Faixa etária: () Menor de 20 anos () de 20 a 30 () de 30 a 40 () de 40 a 50 () de 50 a 60 () acima de 60 anos

- 3) Profissão:

- 4) Renda: () até R\$ 1000 () de R\$ 1000 a R\$ 3000 () de R\$ 3000 a R\$ 5000 () acima de R\$ 5000

- 5) Porque comprou?
 - a) Atendimento
 - b) Beleza
 - c) Conforto
 - d) Estilo
 - e) Preço
 - f) Qualidade
 - g) Outra:
- 6) Comprou para si () Comprou para outro ()

- 7) Enumere de 1 a 5 (sendo 1 a nota mínima e 5 a nota máxima) os seguintes aspectos na empresa:
 - a) Atendimento
 - b) Aparência das consultoras
 - c) Decoração e design da loja
 - d) Iluminação
 - e) Som
 - f) Cheiro da loja
 - g) Localização no centro comercial

- h) Marca
 - i) Design do produto
 - j) Qualidade do produto
 - k) Conforto do produto
 - l) Preço do produto
 - m) Condições de pagamento
- 8) Quais dessas outras marcas você também compra?
- a) Arezzo
 - b) Carmen Steffens
 - c) Via Uno
 - d) Outra:

ANEXO 05

INDICES ECONOMICOS FINANCEIROS									
ANO	ATIVIDADE PIB	SELIC	JUROS REAL	INFLAÇÃO	IGP-M	CÂMBIO	PROD INL	VAREJO CALÇ	
2008	5,16%	10,88%	6,23%	5,10%	4,47%	2,34%	3,10%	5,09%	
2009	-6,40%	9,98%	6,63%	5,00%	4,62%	1,74%	-7,38%	2,86%	
2010	7,49%	11,53%	3,62%	3,20%	5,15%	1,66%	10,46%	8,50%	
2011	3,67%	11,87%	4,65%	5,70%	5,66%	1,60%	2,60%	5,50%	
2012	3,82%	11,61%	6,09%	6,50%	6,22%	1,64%	4,18%	7,50%	

CAC - COMÉRCIO ATACADISTA DE CALÇADOS E ACESSÓRIOS LTDA									
ANO	LIQUIDEZ IMEDIATA	LIQUIDEZ CORRENTE	LIQUIDEZ SECA	LIQUIDEZ GERAL	ROT. ATIVO	ROT EST	ROT PAT LIQ	ROT C GIRO	
2010	0,021	1,060	0,146	1,032	6,195	3,01	0,152	0,028	
2011	0,017	0,999	0,413	0,999	7,245	2,43	0,171	0,027	

ANO	ROT ATIV CIRC	ROT CTA A RECEBER	ROT DOS PGTOS	END C PRAZO	END TOTAL
2010	6,188	55,529	360,000	29,874	31,725
2011	7,245	86,108	428,102	42,288	42,288

LIQUIDEZ IMEDIATA: Expressa a fração de reais que a empresa dispõe de imediato para saldar cada R\$1,00

LIQUIDEZ CORRENTE: Para cada R\$1,00 de dívida a curto prazo a empresa dispõe para quitar

LIQUIDEZ SECA: Capacidade de liquidação das obrigações sem lançar mão dos estoques

LIQUIDEZ GERAL: Revela quanto possui em caixa e a realizar para quitar suas dívidas com terceiros

ROTAÇÃO DO ATIVO: Expressa o número de meses de vendas que seria necessário para cobrir o patrimônio global da empresa

ROTAÇÃO DOS ESTOQUES: Mostra quantos meses o estoque demora para ser vendido

ROTAÇÃO DO PATRIMÔNIO: Quantidade de meses que seria necessário para cobrir o total dos recursos investidos na empresa

ROTAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO: É a proporção de capital de giro que a empresa possui para fazer face ao volume mensal de vendas

ROTAÇÃO DO ATIVO: Expressa o número de meses de vendas que seria necessário para cobrir o patrimônio global da empresa

ROTAÇÃO DO CONTAS A RECEBER: Representa o número de dias que a empresa deverá receber as dívidas de clientes

ROTAÇÃO DE PAGAMENTOS: Expressa o número de dias que a empresa demora para liquidar suas dívidas

ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO: Demonstra a relação entre a dívida da empresa a curto prazo e o capital próprio

ENDIVIDAMENTO TOTAL: Demonstra a relação entre a dívida total da empresa e o capital próprio

