PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BABY JULIA LOJA DE ARTIGOS INFANTIL LTDA.

Mirian Magnus Machado¹
Adriana Stiehler da Cunha²

RESUMO

Quais as ações necessárias para desenvolver um planejamento estratégico na Baby Julia? Primeiramente, para investigar as ações necessárias, precisou-se identificar os passos de um planejamento estratégico nas bibliografias disponíveis, realizar uma pesquisa de campo na organização, com a aplicação de questionários junto aos clientes, fornecedores e colaboradores, e também uma entrevista com o administrador contendo os 10 M's do auto-diagnóstico, para efetuar uma análise de ambiente externo e interno. Após a aplicação dos instrumentos para coleta de dados, os mesmos foram analisados e apresentados em gráficos, quadros e textos descritivos. Através da análise conseguiu-se identificar as vantagens competitivas da organização, formular uma proposta de planejamento estratégico com planos de ações. Sendo assim, concluiu-se que os pressupostos de que as ações para o desenvolvimento do planejamento estratégico na Baby Julia podem contribuir para identificar novas oportunidades; para analisar os principais pontos a serem melhorados no negócio e posicionar melhor a empresa frente à concorrência foram confirmados.

Palavras-chave: Administração estratégica, Análise de ambiente, Planejamento estratégico, Vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas necessitam de muita perseverança e, principalmente, vantagens competitivas para se manter nesse mercado em constante mudança. Seu diferencial pode ser em preço, produto, qualidade, atendimento, mas precisa se sobressair diante do concorrente para ganhar o seu cliente. Hoje, não basta simplesmente produzir para vender, é de vital importância saber as melhores estratégias para produzir e vender, buscando a redução de seus custos e ainda gerando lucros.

¹ Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
(mirianmagnus@terra.com.br)

² Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES
(adrianasc@brturbo.com.br)

As organizações que antes apenas planejavam para sobrevivência do seu negócio, hoje precisam traçar estratégias para perpetuar e sobreviver, porque sem planejar a organização não tem visão de futuro, e decidir no escuro certamente trarão resultados desfavoráveis às organizações.

O planejamento estratégico é um dos instrumentos mais importantes para a empresa que deseja aperfeiçoar resultados e criar novas situações, pois é através dele que a empresa estabelece um direcionamento a ser seguido e formular objetivos com planos de ação para sua execução.

Através de leituras verificou-se que muitas empresas estão mudando suas formas administrativas e obtendo sucesso, devido ao emprego do planejamento estratégico. Assim, tem-se o pensamento que a melhor forma de se obter sucesso na sua organização é através da utilização do planejamento estratégico de forma lógica e estruturada.

A Baby Julia Loja de Artigos Infantis Ltda., também tem o pensamento de obter sucesso no setor em que atua e deseja incrementar suas estratégias para obter maior rentabilidade para a organização. A proposta é a formulação de um planejamento estratégico formal para a empresa, porque a mesma até o momento não teve oportunidade de explorar esta ferramenta, que possibilita conhecer a empresa de forma aprofundada, pois a Baby Julia foi adquirida de terceiros e pretende se posicionar no mercado de forma satisfatória.

Esta pesquisa teve como objetivo geral desenvolver ações necessárias para um planejamento estratégico formal na empresa Baby Julia. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema planejamento estratégico, ampliando o conhecimento sobre administração estratégica, a motivação para implementação da estratégia, tipos e fases do planejamento estratégico.

Para completar o estudo, foi necessário aplicar uma pesquisa junto aos clientes, fornecedores e colaboradores, para verificar novas oportunidades para o empreendimento, observar os pontos a serem melhorados e posicionar a empresa em relação aos concorrentes. A análise desta pesquisa foi apresentada através de gráficos, quadros e textos descritivos.

Espera-se que este projeto venha acrescentar o conhecimento e capacitação dos empreendedores e sócios do negócio, assim como dos leitores interessados no tema abordado.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

De modo geral a administração estratégica, é um dos maiores desafios para o administrador devido à forma desafiadora na imposição de metas para objetivos estabelecidos. Esta é a forma de pensar de Wright, Kroll e Parnell (2000). Os autores definem estratégias como planos, para alcançar resultados com a missão e objetivos gerais da organização.

A estratégia surgiu na arte das guerras, para combater os inimigos. Esta técnica era utilizada para anular ou frustrar o objetivo do concorrente. A palavra em si envolve conotação de astúcia, de tentativa de ignorar ou superar o adversário, focando a realização do objetivo (defesa ou ataque). (MAXIMIANO, 2002)

Na década de 50 a administração estratégica, conforme Certo e Peter (1993), tiveram sua forma definida pela primeira vez no currículo escolar dos negócios e em 1970, já era parte integrante das escolas de negócios, com o objetivo de desenvolver análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios.

Para Chiavenato e Neto (2003, p. 245), estratégia “é o caminho escolhido para posicionar a organização e seu negócio de forma competitiva e garantir sua perpetuação no longo prazo”. Anteriormente líderes pensavam na sobrevivência do negócio, hoje pensam na perpetuação da organização e dos seus negócios.

Na administração a palavra estratégia ganha diversos significados, mas o autor Alfred Chandler Jr., em 1962 publicou, conforme Maximiano (2002, p. 380) que:

o estudo da estratégia deveria focalizar 3 elementos principais: (a) os cursos de ação para realizar os objetivos; (b) a busca de idéias novas (em vez da implementação das rotinas existentes); e (c) o processo de formular a estratégia, em lugar do conteúdo da estratégia.

Entende-se que se deve ter visão para o futuro, sempre procurando inovação nos processos, para alcançar objetivos propostos.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um conjunto de ações a ser tomada pelo executivo para a situação futura ser diferente do passado e deve ser um processo contínuo. O processo de planejar envolve uma maneira de pensar, que envolve indagações, que formam questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. (OLIVEIRA, 2004)

Oliveira (2004, p. 36) comenta que o planejamento “deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro”. O propósito do planejamento é facilitar as decisões no futuro de modo mais coerente, rápido, eficaz e eficiente.

O planejamento é uma atividade complexa e um processo contínuo de pensamentos voltados para o futuro, desenvolvidos mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de ações alternativas para que o estado seja alcançado. (OLIVEIRA, 2004)

Para Thomson e Strickland (2000), o planejamento também é contínuo porque todas as ações estão sujeitas a modificações caso ocorra mudanças nas condições ambientais ou surjam novas idéias de melhoria. O acompanhamento e a avaliação de desempenho devem ser constantes.

Entende-se que o planejamento estratégico é uma atividade gerencial, que envolve planejamento, decisões e avaliações, de forma contínua dentro da organização, para que obtenha vantagem competitiva.

FASES DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a elaboração de um planejamento estratégico não existe uma metodologia universal que as empresas possam seguir, pois depende muito do tamanho e tipos de operações que ela realiza. Oliveira (2004), comenta que ao considerar uma metodologia de planejamento devem-se verificar duas possibilidades, em primeiro aonde a empresa quer chegar e estabelecer como ela está para chegar à situação que deseja; em segundo como se está para depois estabelecer aonde se quer chegar. Este último é o mais utilizado.

As fases de elaboração podem seguir um roteiro, mas este deve ser adaptado às condições e realidades da organização. Oliveira (2004) considera as seguintes fases básicas para a elaboração de um planejamento estratégico:

diagnostico estratégico (análise interna e externa); missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação.

a) Análise ambiental externa

Parte importante do planejamento estratégico é a análise externa e interna da organização. Conhecida como análise SWOT o diagnóstico de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos de uma organização permitem saber o que precisa ter atenção especial para o desenvolvimento saudável da organização e o que precisa somente ter cuidados para continuar como estão ou quem sabe planejar para se sobressair frente aos concorrentes.

Análise externa envolve análise do macroambiente (tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais) e a análise setorial (concorrentes novos, produtos ou serviços substituídos, barganha de compradores e fornecedores). (WRIGHT, KROLL e PARNELL , 2000)

b) Análise interna

A análise das oportunidades e ameaças para a organização são extraídas do ambiente externo, e do ambiente interno são analisados pontos fortes e fracos para a organização.

A importância da análise interna, conforme Hitt (2002) se manifesta pela quantidade significativa de excesso de capacidade de recursos existente na organização, devido a um ambiente desafiador e competitivo, empresas não conseguem optar em sua maioria por estratégias eficazes. O desafio da análise interna está implícito nas evidências preliminares que sugerem o fracasso de 50% das decisões organizacionais. É preciso que a gerência tenha confiança em assumir o erro da avaliação deficiente quando ocorrer e adotar as medidas corretivas para o erro. Na análise interna é necessário identificar recursos, capacidades e competências essenciais antes da tomada de decisões estratégicas importantes.

A análise interna é constituída pelos recursos da empresa e incluem segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.87, grifo nosso) de forma resumida:

Recursos Humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários). (...) **Organizacionais** (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras, materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, sistemas de informação e sistemas de controle). (...) **Físicos** (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matéria-primas, rede de distribuição e tecnologia).

Os três recursos juntos em sua existência oferecem uma vantagem competitiva sustentada que é estratégia valiosa, cujas cópias pelos concorrentes devem ser impossibilitadas, pois trazem efeitos de rentabilidade elevada durante longo período. (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000)

c) Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de apoio ao processo de planejamento estratégico que analisa o ambiente externo e interno de uma organização, sua importância, conforme Araújo (2007), é sua capacidade de promover confronto entre as variáveis internas e externas facilitando a escolha de estratégias e possíveis linhas de ação.

A SWOT realiza a análise situacional e deve ser refeita regularmente dependendo da velocidade da mudança do ambiente. Dornelas (2007) esclarece que a ferramenta fornece uma orientação útil sendo grande parte dela o bom senso, pois primeiramente se deve corrigir o que está errado e depois aproveitar o máximo às oportunidades.

A análise SWOT é feita após a identificação de pontos forte, fracos, ameaças e oportunidades, distribuindo-os em quatro quadrantes, para o posterior cruzamento e análise de estratégias.

Entende-se que analisar os ambientes internos e externos de maneira correlacionada clareia o horizonte a ser seguido pela organização.

d) Missão

A missão é considerada uma das tarefas mais importantes no desenvolvimento do planejamento estratégico, e pode ser definida em qualquer estágio do delineamento

estratégico.

Hunger e Wheelen (2002, p. 10), definem a missão de uma empresa como sendo “a razão de ser da sua existência”, que procura revelar na “declaração da missão quem é a empresa, e o que ela faz.” Os autores destacam que a missão pode ser *ampla* (considerando vaga e geral, evitando o enfoque somente em um campo ou produto, com deficiência em identificar com clareza seu produto e mercado alvo), e pode ser *estreita* onde declara perfeitamente seu foco de atividade, produto e mercado alvo).

e) Princípios e valores

Princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar e não existe meio termo, ou são respeitados ou estão sendo infringidos. (COSTA, 2006)

Para Tavares (2005) princípios são regras de conduta, que as pessoas conduzem suas ações sociais e profissionais. Quando aplicados constantemente tornam-se hábitos que capacitam o indivíduo e as organizações. Exemplo de princípio: “Carros são feitos por pessoas para pessoas. Por isso, tudo que fazemos na Volvo deve ser guiado por uma idéia básica: segurança.”

f) Instrumentos prescritivos e quantitativos

Segundo Oliveira (2004) os instrumentos prescritivos oferecem a explicação do que deve ser feito para que a organização alcance os propósitos divulgados na missão direcionando a organização para o que ela quer ser. Os instrumentos prescritivos podem ser determinados a através das etapas: estabelecimento de objetivos; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de planos de ação.

Os Instrumentos quantitativos, para Oliveira (2004, p. 80) “consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, (...) necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.” Ou seja, por eles são definidos os recursos e retornos para atingir os objetivos, pois o executivo

sempre deve analisar interligando planejamento estratégico com o planejamento operacional, considerando planejamento orçamentário para consolidar os aspectos de realizações da organização quanto à receita, despeja e investimento, assim como a realidade estabelecida e o processo decisório do dia a dia.

g) Objetivos

Segundo Oliveira (2004, p.158) objetivo “é o alvo ou ponto que se pretende atingir”, que devem ser quantificados com prazo para sua realização, denominado meta. A meta quantifica o objetivo.

De modo geral a empresa para alcançar seus objetivos precisa da colaboração dos indivíduos e estes precisam que as necessidades sejam satisfeitas, ou seja, precisam ser motivados. Com isso, Oliveira (2004, p. 161) descreve que “é muito importante que os funcionários da empresa considerem os objetivos empresariais como os seus próprios objetivos pessoais”. Os objetivos precisam ser nítidos e de compreensão de todos, devem ter um significado concreto com a finalidade de obter participação e comprometimento de forma verdadeira.

Os objetivos devem ser estabelecidos de forma espontânea e de preferência em ordem hierárquica. O autor Oliveira (2004) comenta que os objetivos e metas da organização podem ser visualizados em quatro níveis:

- Missão da empresa: razão de ser da organização
- Objetivos da empresa: identificação e qualificação das expectativas dos setores de atuação.
- Objetivos funcionais: podem ter vários níveis de acordo com a necessidade da empresa.
- Metas: é estabelecida situação atual e desejada.

A empresa deve estabelecer um objetivo macro, a partir deste objetivo geral (global) serão estabelecidos os diversos objetivos dos diferentes níveis da organização. Os objetivos são anseios e expectativas humanas, por isso é necessário estar atento a dois elementos no estabelecimento de qualquer objetivo. Em primeiro lugar deve-se analisar o elemento psicológico que envolve o indivíduo em si com valores, motivações e desejos, depois se deve avaliar o conjunto de elementos de recursos como recursos financeiros, materiais, humanos que serão

necessários para atingir o objetivo. Resolvido esta análise pode-se partir para a formulação dos objetivos. (HUNGER e WHELLEN, 2002)

h) Estratégias

Existem três níveis de estratégia, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), empresarial, de unidade de negócio e funcional. A estratégia empresarial é a estratégia formulada para toda a organização e precisa basicamente responder a questão: em qual setor a empresa deve operar e a resposta os administradores encontram na análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

i) Planos de ação

O planejamento estratégico não estará completo senão houver planos de ação específicos para cada objetivo e meta pré-estabelecidas.

Fazer um plano de ação é agrupar as informações respondendo as perguntas provenientes de sete palavras inglesas: *why, what, who, where, when, how e how much*, conhecido como os 5w e 2h, cujo significado a saber é: porque construir o plano de ação, o que deve ser feito, quem é o responsável pelo processo, onde será executado, quando será terminado, quais meios serão usados para realizá-lo e quanto custa. (CHIAVENATO e NETO, 2003)

Seguindo esta metodologia com uma pequena diferença, conforme Costa (2006) os planos de ação deveram responder as seguintes perguntas:

O plano de ação é considerado importante por conter informações de início, término e responsável pela atividade além de estipular custos. Desta forma, não será necessário, chegar ao final do processo para identificar se houve falha, se está sendo executado de maneira correta ou até mesmo identificar quem é o responsável pela atividade e pela supervisão.

j) Controle e avaliação

Controle e avaliação de acordo com Hunger e Whellen (2002, p. 215) é o “processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são

acompanhados de modo que o desempenho efetivo possa ser comparado com o desejado". O processo é necessário para a gerência avaliar o resultado identificando assim as correções quando necessárias. Os autores Hunger e Whellen (2002) identificam que o processo pode ser realizado em cinco etapas:

- Determinar o que mensurar: mensurar de forma objetiva e consistente, sempre aqueles que apresentam altas despesas ou maior numero de problemas.
- Estabelecer padrões de desempenho: estabelecer detalhadamente o resultado aceitável identificando uma margem de tolerância.
- Avaliar o desempenho efetivo: determine o tempo para avaliação
- Comparar o desempenho efetivo ao padrão: chegou ao resultado desejado, o processo é encerrado.
- Adotar medidas corretivas: o resultado não chegou ao desejado, devesse corrigir o desvio evitando que o mesmo se repita.

As etapas 1 e 2 que determinam e estabelecem padrões, são mais eficientes do que as etapas de avaliação, pois os acompanhamentos tendem a ser efetuados por terceiros deixando margem para resultados indesejados. (Hunger e Whellen, 2002)

2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS

"A competição existiu muito antes da estratégia", assim começa a explicação de Bruce D. Henderson (1989, apud MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 3) para a evolução da competitividade, que surgiu com o início da vida dos seres vivos e continuou com a evolução dos mesmos de forma gradual diferenciando somente em um ponto, a estratégia de negócios, onde a intuição e o reflexo dão lugar para a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico.

A competitividade, hoje pode ser no preço de venda, nas funções, nas utilizações do tempo e na localização. Os elementos básicos da competição estratégica são capacidade e compreender o comportamento competitivo, capacidade de usar essa compreensão, recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos, capacidade de prever riscos e lucros e disposição para agir.

Criar uma vantagem competitiva não é fácil, pois é preciso obter um desempenho excepcional para vencer o concorrente, e o concorrente sabe disso. Pankay Ghemawat (1986 apud MONTGOMERY e PORTER, 1998) aponta três pontos sobre competição: (1) a inovação do produto cujo segredo do produto novo fica exposto após um ano do seu desenvolvimento, devido à imitação ser mais fácil e econômica do que inovações; (2) produção onde o segredo é difícil de manter, pois fica exposto logo após a finalização do processo; (3) *marketing* que difícil de ser copiado, mas os rivais reagem ajustando interiormente o *marketing mix* anulando assim as jogadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conhecer e identificar as formas de classificação da pesquisa a ser feita é fundamental para o desenvolvimento do projeto.

Existem várias formas de classificar as pesquisas que variam segundo diferentes enfoques. Andrade (2003) descreve que se pode limitar a classificação quanto à natureza, aos objetivos, aos procedimentos e ao objeto.

Quanto aos objetivos da pesquisa, foi classificado como: descritiva (os fatos serão observados, anotados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador, normalmente utilizados em pesquisa de opinião e mercadológicos).

Quanto aos procedimentos, é a forma como se obtém os dados necessários para a pesquisa, e se deu por meio de pesquisa de campo (observação de fatos na realidade diretamente no local dos fenômenos, normalmente utilizando observação direta, formulários e entrevistas). (ANDRADE, 2003).

A coleta de dados para responder a questão problema do projeto de pesquisa foi realizada na empresa Baby Julia Loja de Artigos Infantil Ltda., cito a Rodovia BR 470 km 57/60, 3539 – Badenfurt – Blumenau - SC. A população-alvo foram os 06 colaboradores da empresa, 1.400 fornecedores e 5.200 clientes. Com os clientes e fornecedores foi feita uma amostra, sendo pesquisado um total de 136 fornecedores com erro amostral de 8%, e pesquisado um total de 304 clientes com erro amostral de 5%,

Nesta seção será apresentada a forma como será realizada a coleta de dados necessários para dar continuidade ao projeto de pesquisa.

A coleta de dados corresponde a uma fase da pesquisa importante, pois é através dela que se identificam as informações para responder os objetivos, questão problema e pressupostos do estudo.

Os instrumentos de coleta de dados foram: o questionário (direcionado a clientes, fornecedores e colaboradores) e se utilizou à entrevista (com gestores da empresa).

A entrevista é uma conversa orientada para a obtenção de dados não documentados ou não registrada e também para completar dados extraídos de outras fontes. (CERVO e BERVIAN, 2003).

O questionário utilizado para medir com exatidão o que se deseja, esclarecendo genericamente, é um meio de se obter respostas às questões previamente formuladas que a pessoa respondente preenche. Pode ser enviado por correio, e-mail, entregue pessoalmente ou selecionar e preparar um grupo para sua aplicação.

A análise e interpretação dos dados foram por meio de tabelas, gráficos e exposições descritivas, para apresentar os dados levantados com os percentuais das respostas obtidas e sua posterior análise. As entrevistas foram analisadas através de relatórios.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como a questão problema deste trabalho de pesquisa é: Quais as ações necessárias para desenvolver um planejamento estratégico na Baby Julia? Foi necessária uma análise de seu ambiente interno e externo, através dos questionários com perguntas fechadas aplicado aos clientes, fornecedores, funcionários e proprietária da empresa, para verificar o que pode ou não contribuir para este planejamento, podendo através disso, avaliar seus pontos fortes e fracos como também as oportunidades e ameaças conseguindo assim definir o caminho correto que a organização deve tomar, para formalizar as ações de planejamento estratégico para a Baby Julia.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA BABY JULIA.

Para responder ao objetivo específico sobre vantagem competitiva, buscou-se na pesquisa realizada as vantagens encontradas nas respostas.

A competitividade, segundo Montgomery e Porter (1998), pode ser no preço de venda, nas funções, nas utilizações do tempo e na localização; e para ser uma vantagem é preciso obter um desempenho excepcional para vencer o concorrente.

Sendo assim, pode-se observar que a empresa possui as seguintes vantagens competitivas:

- a) Mix de produtos;
- b) Qualidade dos produtos;
- c) Espaço Físico;
- d) Qualidade no atendimento.

4.2 PROPOSTA DE AÇÕES PARA UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA BABY JULIA.

Como terceiro e último objetivo, propor ações para um planejamento estratégico formal para a empresa. Com base na fundamentação teórica elaborou-se o planejamento estratégico considerando as fases a seguir: Diagnóstico estratégico (análise interna e externa); Missão da empresa; Instrumentos prescritivos e quantitativos e Controle e avaliação, através de ferramentas sugeridas.

Segue abaixo o planejamento estratégico formulado para a empresa Baby Julia:

- A) Análise interna e externa (SWOT):

A análise interna e externa da organização resultou na identificação de pontos forte, fracos, oportunidades e ameaças, apresentados no resultado da aplicação dos questionários com clientes, fornecedores e colaboradores da empresa assim como os resultados da aplicação da pesquisa com o administrador da organização.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Mix de produtos (variedade de produtos em um só lugar)	Localização (encontra-se fora da área central)
Condição de pagamento (cartão em 10x)	Conhecimento estratégico
Qualidade (trabalha com 06 marcas renomadas no mercado)	Logística (automóvel inadequado para entrega)
Equipe (madura e qualificada)	Climatização (não possui ar condicionado)
Espaço físico (amplo, bem distribuído)	
Comunicação interna (processos e tomada de decisão)	
Entrega imediata (amplo depósito)	
Oportunidades	Ameaças
Concorrentes (pouca concorrência local direta)	Concorrentes (concorrência emergente)
Abertura de filial	Ausência de <i>marketing</i> aberto (mídia)
Promoção (identificar formas de concorrer com a oferta do concorrente)	Divulgação (a indicação ainda é um meio muito explorado)
Site (reformulação do canal para contato com fornecedor e cliente)	Controle de natalidade (variável que necessita maior atenção e análise)

Quadro 5 – Análise interna e externa – SWOT

Fonte: pesquisa realizada

B) Definição da Missão

“Oferecer produtos da linha bebê com qualidade e variedade para satisfação de mães e gestantes.”

C) Definição da Visão

“Ser a empresa referência em produtos da linha bebê na região do vale do Itajaí”.

D) Princípios da empresa

- Ética
- Responsabilidade
- Organização

- Transparência

E) Valores da empresa

- Ótimo atendimento ao cliente, com organização nos seus processos;
- Respeito aos nossos clientes internos e externos;
- Responsabilidade em todos os atos e ações;
- Transparência e compromissos com nossos fornecedores e clientes.

F) Definição dos objetivos estratégicos

- Apresentação formal do Planejamento Estratégico
- Investir no ambiente físico
- Melhorar a logística atual de entrega de mercadorias
- Investir em campanhas de *marketing*
- Desenvolver conhecimento estratégico
- Reestruturação do Site
- Desenvolver novo mix de produtos para outra faixa etária

4.3 PLANOS DE AÇÕES

O plano de ação, conforme Chiavenato e Neto (2003) contêm as ações específicas para cada objetivo e meta pré-estabelecidas, determinando as informações sobre porque construir o plano de ação, o que deve ser feito, quem é o responsável pelo processo, onde será executado, quando será terminado, quais meios serão usados para realizá-lo e quanto custa. Costa (2006) complementa que o plano de ação é considerado importante por conter informações de início, término e responsável pela atividade além de estipular custos.

Os objetivos para a criação de ações específicas no plano de ação foram extraídos da análise interna e externa SWOT apresentada na p. 74 deste projeto de planejamento estratégico. O planejamento de ações para a empresa Baby Julia apresenta seis objetivos dos quais quatro requerem um investimento inicial com valores.

PLANOS DE AÇÕES					
Empresa: Baby Julia Ltda					
Objetivo: Ações para desenvolver um planejamento estratégico para melhoria do negócio até mês 12/2009					
Líder: Patrícia Segala			Data: 01/10/2008		
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Respon-sável	Início	Fim	Orçamento
Apresentação formal do Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Reunião com o gestor e colaboradores para expor os planos de ações, explicando as ações e os responsáveis por elas. 	Adriana	01/10/2008	15/10/2008	Sem custo
Investir no ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar preço de aparelhos de ar condicionado split Comprar três ar condicionados split Komeco 	Gisele Patrícia	01/11/2008 01/12/2008	01/12/2008 30/12/2008	Sem custo R\$ 16.200,00
Melhorar a logística atual de entrega de mercadorias	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar preço para aquisição de um automóvel MB/Sprinter Comprar um automóvel para o setor de entregas e montagem. 	Gisele Patrícia	01/01/2009 01/02/2009	01/02/2009 01/06/2009	Sem custo R\$ 90.294,00
Investir em campanhas de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Buscar parcerias junto aos fornecedores em propaganda cooperativa. Fazer divulgação da loja na revista da Unimed 	Patrícia Patrícia	01/02/2009 01/04/2009	01/04/2009 01/10/2009	Sem custo R\$ 8.100,00
Desenvolver conhecimento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Buscar informações sobre estratégias das empresas (didático) Contratar uma empresa de consultoria 	Gisele Patrícia	01/02/2009 01/01/2009	01/03/2009 31/12/2009	R\$ 119,00 R\$ 1.600,00
Reestruturação do Site	<ul style="list-style-type: none"> Modificação do layout Inclusão do histórico da loja Cliente cadastra seu e-mail para receber informações gerais e de produtos promocionais 	Gisele	Em andamento durante o desenvolvimento do trabalho	Concluído	R\$ 90,00
Desenvolver novo mix de produtos para outra faixa etária	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar uma pesquisa com os clientes para conhecer as suas necessidades Analisar a viabilidade das necessidades para novo mix de produtos 	Gisele Patrícia	01/04/2009 01/07/2009	01/07/2009 01/12/2009	Sem custo Sem custo

Quadro 6 – Plano de ações

Fonte: autor

No objetivo **investir no ambiente físico** da empresa, propõe-se a aquisição de um sistema de ar condicionado, onde primeiro será necessário à realização de uma pesquisa de mercado que não apresentará custo e a aquisição de três ar condicionados split da marca Komeco no valor de R\$ 5.400,00 cada, totalizando um investimento de R\$ 16.200,00, cotação realizada junto a Recliar Climatização em 09/06/2008, estas ações terão um prazo de seis meses para início e término. No objetivo de **melhorar a logística atual** é importante pesquisar preço para aquisição de um automóvel Sprinter 313 Cdi furgão longo 0km em substituição a atual Kombi, e após, efetuar a compra do automóvel para o setor de entrega e montagem. O prazo de início e término é de seis meses, a pesquisa não apresentará nenhum custo à organização e a aquisição terá o investimento de R\$ 90.294,00, cotação realizada junto a revendedora da Mercedes Bens a DVA Automóveis de São/José em 09/06/2008. No objetivo de **investir em campanhas de marketing** será necessário buscar parcerias junto aos fornecedores em propaganda cooperativa, que não terá custo à loja. Fazer a divulgação da loja na revista regional da Unimed que terá um custo para 3 edições bimestrais de ½ página totalizando R\$ 8.100,00, cotação realizada em 11/06/2008, estas ações terão prazo de seis meses para início e término (conforme anexo 01). Já no objetivo de **desenvolver conhecimento estratégico do administrador** da empresa, propõe-se buscar informações sobre estratégias em outras empresas e empresas que investem em estratégia de mercado (material de apoio didático, como revista especializada) a ação acarretará um custo de R\$ 119,00 á vista no cartão, que é o valor da aquisição de uma assinatura anual da editora abril (revista Você S/A), este valor foi verificado junto ao site Assine Abril.com. Outra ação será contratar uma empresa de consultoria que possa dar suporte a cada trimestre trazendo conhecimento e analisando as estratégias já existentes, o custo será de R\$ 100,00 a hora, quatro horas por mês, totalizando o valor de R\$ 1.600,00 anual, orçamento realizado junto a Ênfase Consultoria, cotação realizada em 06/06/2008. Quanto ao objetivo **reestruturação do Site** quando do início deste trabalho o mesmo já estava em negociação com a DM System que é a empresa que construiu o site inicial. Como a Baby Julia tem contrato de manutenção do site e paga por mês uma mensalidade, foi acordado somente o valor de R\$ 90,00 referente a fotos feitas para a reestrutura, o novo site já está concluído. No objetivo **desenvolver um mix de produtos para nova faixa etária** será necessário fazer uma pesquisa junto aos clientes a fim de conhecer suas

reais necessidades e realizar a análise destas, para a viabilidade do novo mix de produtos, ambas as ações não terão custo para a empresa e terão um prazo de sete meses para início e término.

a) Controle e avaliação

Quanto ao **controle e avaliação** do planejamento estratégico, a proprietária Patrícia ficará responsável em fazer a cada quinze dias uma avaliação junto com a colaboradora Gisele, verificando se os prazos estão sendo cumpridos, conferindo o andamento das pesquisas, os valores orçados e identificando a necessidade de se fazer alguma correção, para que seus objetivos sejam alcançados com sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Baby Julia Loja de Artigos Infantis Ltda., intenciona obter sucesso no setor em que atua e deseja incrementar suas estratégias de vendas para obter maior rentabilidade para a organização. Para isso surgiu a proposta de formular ações para um planejamento estratégico para a empresa, porque a mesma até o momento não teve oportunidade de explorar esta ferramenta, que possibilita conhecer a empresa de forma aprofundada, pois a mesma foi adquirida de terceiros e precisa se direcionar no mercado.

Foi necessário, para formular o planejamento estratégico formal uma pesquisa junto aos clientes (304), fornecedores (136) e colaboradores (06), compreendendo um objetivo geral, “desenvolver ações para um planejamento estratégico formal na Baby Julia” e três objetivos específicos: a) realizar uma análise interna e externa da organização; b) identificar vantagens competitivas para o negócio; c) desenvolver ações para um planejamento estratégico formal.

O primeiro dos objetivos foi alcançado com a aplicação do questionário junto os clientes, fornecedores, colaboradores e administrador da empresa. A análise dos dados identificou para a organização o seguinte: **Pontos Fortes** (mix de produtos, condições de pagamento em 10x no cartão de crédito, qualidade de produtos, equipe de colaboradores, espaço físico, comunicação interna e entrega imediata do

produtos); **Pontos Fracos** (localização afastada do centro, pouco conhecimento estratégico, logística precária e falta de climatização); **Oportunidades** (pouca concorrência local direta, prática de promoção diferenciada dos concorrentes, reformulação do *site* como um canal aberto para fornecedores e clientes) e **Ameaças** (concorrência emergente, ausência de *marketing* aberto como mídia, divulgação da marca precária pois explora muito a indicação e controle de natalidade)

Diante da análise SWOT, conseguiu-se identificar as vantagens competitivas da organização que são: *Mix* de produtos (grande variedade de produtos em um só lugar); Qualidade dos produtos; Espaço Físico (amplo e bem distribuído no interior da loja e no exterior um pátio amplo para estacionamento); e Qualidade no atendimento (que surge com o conhecimento amplo dos colaboradores e da baixíssima rotatividade dos mesmos). Identificados nos gráficos 2, 7 e 12. Sendo assim, o segundo objetivo específico identificar vantagens competitivas para o negócio foi atingido.

Desenvolver ações para um planejamento estratégico é o terceiro e último objetivo do projeto atingido com a apresentação do quadro plano de ações com divulgações de objetivos, estratégias, período de realização e de orçamento para o alcance do mesmo, considerando a análise SWOT realizada para o alcance do primeiro objetivo.

Verificou-se então que os pressupostos apresentados no início desta pesquisa de que as ações para o desenvolvimento do planejamento estratégico na Baby Julia poderiam contribuir para identificar novas oportunidades para o negócio, analisar os principais pontos a ser melhorado no negócio, posicionar melhor a empresa, frente à concorrência foram confirmados com o desenvolvimento das ações do planejamento estratégico para melhoria do negócio.

Conclui-se a presente pesquisa mediante a afirmativa que o planejamento estratégico permite que os sócios conheçam a empresa de forma aprofundada, aumentando conhecimento, capacitação, eficiência, sobrevivência e vantagem competitiva assim como promove ótimos resultados.

PROPOSAL OF PLANNING STRATEGIC: BABY JULIA STORE OF ARTICLES CHILDREN'S LTDA

ABSTRACT

Which are the necessary actions to develop a strategic planning in the Baby Julia's company? First, to investigate the necessary actions, was necessary to identify the steps of a strategic planning in the available bibliographies, to conduct a field research in the organization, with the application of questionnaires to the customers, to the suppliers and to the collaborators, and also an interview with the administrator, last one containing the "10 M's of the self-diagnosis, to make an analysis of external and internal environment. After the application of the instruments for collection data, the same ones were analyzed and presented in graphs, tables and descriptive texts. Through the analysis it was able to identify the competitive advantages of the organization, to formulate a proposal of strategic planning with plans of actions. Therefore, it was concluded the presuppositions that the actions for the development of the strategic planning in Baby Julia's company, that can contribute to identify new opportunities; to analyze the main points to be improved in the business and position the company better face the competition were confirmed..

Key Words: Strategic management, Environment analysis, Strategic planning, Competitive advantage.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, Osinaldo. **Análise SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats) ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/análiseSwot.asp> > Acesso em: 04 nov 2007.

CERTO, Samuel. C e PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: Planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto e NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. **Administração Estratégica**: em busca do desempenho superior uma abordagem além do Balanced

MACHADO, Mirian Magnus; CUNHA, Adriana Stiehler da. Proposta de planejamento estratégico: Baby Julia loja de artigos infantil Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-21, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.
ISSN 1980-7031

Scorecard. São Paulo. Atlas, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 6ªed. São Paulo: Saraiva, 2006.

DORNELAS, José. Dr. **Planejamento Estratégico do Negócio**. Disponível em:
<http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&=27>
Acesso em: 04 nov 2007.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane e HOSKISSAN, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e Globalização**. São Paulo Pioneira Thomson Learning, 2002.

HUNGER, J. David & WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas** 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTGOMERY, Cinthya A., e PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus: 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 21ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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