

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PET SHOP CLEAN DOG

Mirian Magnus Machado¹
Rosana Magali Pereira²

RESUMO

Quais as ações necessárias para formalizar uma proposta de planejamento estratégico na empresa Pet Shop Clean Dog? Para tanto levantou-se quais os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças inerentes ao negócio, como também quais as vantagens competitivas que a empresa possui em relação aos seus concorrentes. Para tal organizou-se uma pesquisa de campo através de questionários aplicados junto aos clientes, fornecedores, colaboradora e gestora. De acordo com os resultados procedeu-se a análise dos mesmos para definição das estratégias e ações necessárias. Elaborou-se o planejamento estratégico para que a empresa possa direcionar esforços assim como obtenha maior e melhor controle de suas ações em busca do alcance de seus objetivos, assim como direcione suas decisões, minimizando riscos e buscando o seu crescimento e perpetuação no mercado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise. Ações. Objetivos.

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam desafios constantes a serem administrados, quer seja por parte da concorrência, ou mesmo internamente, pois com as constantes mudanças do mercado, tanto de comportamento quanto das necessidades das pessoas é de suma importância que mantenham uma visão futura, sob pena de sucumbir caso nada seja feito.

Desta forma é imprescindível que estejam cientes que estratégias devem ser delineadas, e que objetivos devem ser traçados para sua perpetuação no mercado, de forma a alcançar a longevidade da organização. Para tal intuito o planejamento estratégico é uma ferramenta que deve ser utilizada a fim de auxiliar a empresa a,

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 (rosanamp@terra.com.br)

além de decidir seus objetivos, definir de que forma as ações devem ser implementadas para o alcance dos mesmos.

Objetiva-se por meio deste trabalho proceder a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Pet Shop Clean Dog, no sentido de verificar qual o melhor direcionamento da empresa, e assim identificar oportunidades e afastar ameaças, analisar em que áreas funcionais deve sofrer melhorias, posicionar melhor sua marca e demonstrar a acessibilidade de seus serviços ao público-alvo, como também delinear suas estratégias de forma a enfrentar a concorrência, buscando com isso minimizar os riscos inerentes ao seu ramo de atividade.

Para tanto serão levantados os dados através de entrevistas com a gestora, e questionários aplicados com os funcionários, fornecedores e clientes, para obtenção das informações de forma a direcionar o trabalho.

A fundamentação teórica servirá como base para o conhecimento do tema, e após, serão analisados os dados levantados para então proceder-se a elaboração do planejamento estratégico proposto.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Com a tendência à globalização de forma cada vez mais crescente, os desafios a serem transpostos tornam-se também mais complexos, e decisões a serem tomadas para a permanência no mercado exigem maior comprometimento e responsabilidade, procurando diminuir os riscos de erros.

Conforme Certo e Peter (1993) os gestores devem estar cientes que a administração estratégica é um processo contínuo e iterativo, ou seja, inicia pela primeira etapa e indo até a última, para começar novamente na primeira etapa.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica é desafiadora devido ao fato de não somente estabelecer-se objetivos e fazê-los cumpridos pela organização, mas principalmente ter oportunidades e ameaças do ambiente externo avaliados pela alta administração, e, pontos fortes e fracos da empresa analisados pela administração, buscando com isto alcançar os objetivos traçados e cumprir a missão a qual a organização se propôs, desafio este que, para Wright, Kroll e Parnell (1993, p. 23):

Os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica. Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. As questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem sucedida ou não.

Para tanto, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a alta administração deve realizar tarefas, seguindo os seguintes passos:

- analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- implementar as estratégias;
- realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Conforme Certo e Peter (1993), a administração estratégica deve seguir etapas, sendo elas: realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico, sendo que o processo deve ser contínuo.

Quanto à responsabilidade do funcionamento do processo de administração estratégica, Certo e Peter (1993), afirmam que a mesma não deve ser de domínio somente do diretor-presidente, mas envolver membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização, que juntos devem traçar e tomar as decisões estratégicas.

O mercado é e sempre será competitivo, e para nele sobreviver e se manter as organizações necessitam ter diferenciais.

Conforme Montgomery e Porter (1998, p. 5), um ambiente rico em variedades pode proporcionar uma vantagem única à organização, como também propicia maior quantidade de competidores, e definem estratégia como:

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de

quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem.

Para Oliveira (2001) as estratégias têm por finalidade definir quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação a serem seguidos e desta forma alcançar os objetivos e desafios estabelecidos, sendo que o conceito básico de estratégia relaciona-se na ligação da empresa com o seu ambiente, devendo a empresa definir e operacionalizar estratégias que aumentem o resultado desta interação que foi estabelecida.

Há que se saber qual a real importância das estratégias para as empresas, como meio de desenvolver-se com crescimento contínuo, e em alguns casos até como meio de sobreviver em meio aos concorrentes que se apresentam cada vez mais fortes e inovadores.

Segundo Oliveira (2007, p. 183):

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de, freqüentemente, o que as pessoas chamam de *boa sorte* ser, na realidade, resultado de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência e eficácia seja apenas médio.

Para tanto é necessário que a empresa defina claramente os objetivos que deseja alcançar e como fará para poder chegar a essa situação desejada. Para isto, é de suma importância decidir o que deve fazer com relação ao seu ambiente. (OLIVEIRA 2007).

É preciso que a alta administração tenha consciência de que estratégia requer mudanças, e que abrange a empresa como um todo.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) a estratégia empresarial requer uma resposta à pergunta em qual setor a empresa deve operar? A resposta dependerá dos pontos fortes e fracos da empresa, e da imposição do ambiente externo com suas oportunidades e ameaças.

Nesta perspectiva, afirmam que a empresa deve proceder a uma reestruturação empresarial que certamente exigirá decisões e ações, podendo modificar a própria organização do trabalho nela efetuado, reduzir à quantia de

dinheiro a disposição de executivos seniores e adquirir ou desinvestir em unidades de negócios, porém tal reestruturação empresarial idealiza o aumento da riqueza de seus acionistas e com isto satisfazendo as necessidades de vários *stakeholders*, sendo que a mesma pode dar-se de forma voluntária ou involuntária, sendo que está última é geralmente dispendiosa, podendo criar traumas aos stakeholders.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), possui três dimensões inter-relacionadas, que são:

- a) reestruturação organizacional: modificação na organização do trabalho no nível empresarial ou reconfiguração de forma radical das atividades e das relações no nível de unidade de negócio. Tem por objetivo aumentar a eficácia e a eficiência, podendo abranger algumas áreas ou a empresa como um todo;
- b) reestruturação financeira: redução da quantidade disponível de dinheiro para investimentos desejados pelos executivos seniores que possam trazer baixa lucratividade, fazendo com isto que os esforços se direcionem para o aumento do valor da empresa. Seu objetivo é reduzir os custos de agenciamento;
- c) reestruturação do portfólio: aquisição ou desinvestimento de unidades de negócio para aumentar o valor da empresa.

Montgomery e Porter (1998, p. 6) afirmam que:

O seu mercado atual consiste no que você vende, onde vende e para quem vende. A sobrevivência depende de se conseguir manter 100 por cento desse mercado. Para crescer e prosperar, entretanto, é preciso expandir o mercado no qual se consegue manter uma vantagem sobre cada um e sobre o conjunto dos competidores que poderão estar vendendo para os seus clientes.

Nesta perspectiva “a menos que uma empresa possua uma vantagem única sobre suas rivais, não terá motivos para existir”. (MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 6).

Mintzberg; et al. (2006, apud ANDREWS, 1980), considera que a estratégia corporativa de uma empresa, através de suas decisões, define seus objetivos, propósitos ou metas, e desta forma determina as políticas, planos e ações a serem adotadas, o tipo de organização que pretende ser e qual a contribuição econômica e

não-econômica que deseja para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Ao referir-se a tal assunto, Fernandes e Berton (2005, p. 7) consideram que:

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Portanto, estratégias mesmo que de forma inconsciente ou informal, são constantes nas empresas, que necessitam delas tomar consciência para poder implementá-las, e, desta forma obter continuidade e crescimento de seus negócios, antes que sucumbam e sejam engolidas pelos concorrentes.

O planejamento estratégico é a ferramenta utilizada para que a empresa decida seus objetivos e defina suas ações para alcançá-los.

Oliveira (2007) conceitua planejamento como um processo desenvolvido pela empresa objetivando o alcance de uma situação por ela desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Para tanto, Oliveira (2007, p.4) afirma que:

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

Oliveira (2007) afirma ainda que o planejamento estratégico não é um processo engessado e necessita de decisões antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa, que resultarão das decisões no presente um impacto no futuro, motivo pelo qual tal impacto deve ser previsto devido sua dimensão temporal de alto significado, sendo seu propósito definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, viáveis de avaliar as implicações futuras de decisões presentes e com isto reduzir incertezas nos processos decisórios, aumentando a probabilidade de sucesso no alcance dos objetivos traçados pela empresa.

Para Tavares (2005) planejamento estratégico tem como principal objetivo auxiliar as empresas a aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, e é através dele que as empresas procuram definir os tipos de necessidades que devem ser atendidos e qual a melhor forma de atendê-las, procurando ainda saber como e quais dessas necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro, em sua área de negócios.

Thompson Jr e Strickland III (2000, p. 33) definem planejamento estratégico como “uma declaração que delinea a missão de uma organização e seu rumo futuro, suas metas de desempenho de curto prazo e de longo prazo e sua estratégia”.

De acordo com os autores citados, o planejamento estratégico é altamente importante para delinear, da forma mais real possível, ações que a empresa deve formular e implementar, em busca do alcance de seus objetivos traçados.

“A metodologia para elaboração do planejamento estratégico difere de uma empresa para outra, devido ao seu tamanho, tipos de operação, formas de organização, filosofia e estilo administrativo”, conforme Oliveira (2007 apud LORANGE e VANCIL, 1976, p. 75).

Portanto cada empresa deve escolher a metodologia que melhor se adaptar a sua realidade e necessidade, levando sempre em consideração seu ambiente interno e externo.

Conforme Oliveira (2007) o planejamento estratégico têm como fases básicas para sua elaboração e implementação:

- fase I – diagnóstico estratégico;
- fase II – missão da empresa;
- fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos;
- fase IV- controle e avaliação.

Segundo Tavares (2005) diz que a definição utilizada por cada organização deve seguir suas próprias características, uma vez que cada uma tem a sua natureza, seu porte, seu estilo de gerir os negócios, sua cultura e seu clima, que certamente influenciarão sobremaneira em como se desenvolverão as ações.

Neste mesmo contexto Tavares (2005, p.278) afirma:

Tornar uma estratégia clara é apenas um passo necessário à gestão estratégica bem sucedida. A sua implementação corresponde a um momento decisivo no processo decisório. Resulta da disposição do corpo diretivo em tomar decisões críticas, como síntese de todo o processo desenvolvido.

Assim, cada empresa terá que optar pela melhor metodologia que lhe convier, e que lhe seja eficiente e eficaz em relação aos desafios propostos, mas as diferentes metodologias somente trocam as ordens de alguns itens propostos, sem esquecer que todos caracterizam o planejamento estratégico.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) ao ser diagnosticado pela empresa, seus pontos fortes e fracos assim como as oportunidades e ameaças a metodologia de contextualização é a análise S.W.O.T. (Strengths – pontos fortes e Weaknesses – pontos fracos em relação aos seus concorrentes, assim como Opportunities – oportunidades e Threats – ameaças do ambiente externo).

Thompson Jr. e Strickland III (2000) afirmam que a análise SWOT é uma técnica de fácil utilização pelas empresas, e possibilita uma visão geral em sua situação estratégica, tendo a análise SWOT como seu princípio básico ajustar as estratégias adotadas entre a capacidade interna da empresa, ou seja, seus pontos fortes e pontos fracos, como também em suas circunstâncias externas, que são suas oportunidades e ameaças.

Portanto as análises dos ambientes externo e interno da empresa possibilitarão melhor direcionamento estratégico, e o mais próximo possível da realidade do mercado em que esta inserida.

Maximiano (2002) identifica objetivos estratégicos como a definição pela organização dos resultados que almeja alcançar definindo também quando deseja alcançá-los. Menciona ainda que várias empresas iniciam seu planejamento estratégico através dos objetivos, deixando a definição da missão em segundo plano, e que os resultados desejados focam principalmente a venda de produtos ou serviços, ou ainda a cobertura de mercados.

Thompson Jr e Strickland III (2000) por seu lado, afirmam que os objetivos estratégicos, relacionam-se a competitividade da empresa e suas perspectivas de longo prazo em relação ao negócio, ou seja, aceleração do crescimento, alcance dos concorrentes no que diz respeito à qualidade do produto ou serviço ao cliente, participação no mercado dentre outros, e desta forma melhorar a competitividade e a posição da empresa.

Costa (2005) enfatiza que todo plano estratégico deve estar contemplado com desafios, objetivos e metas que deverão ser atingidos, e ao serem formalizados fornecem os alvos a serem alcançados pela organização.

Conforme Oliveira (2007, p.141) “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”.

Desta forma conclui-se que é necessário que a empresa estabeleça seus objetivos para o alcance das metas estabelecidas, e em prazos por ela determinados.

Costa (2005) enfatiza que para estar completo, o plano estratégico precisa delinear planos de ação, principalmente para as suas estratégias competitivas e corporativas que sejam vitais.

Ao referir-se a tal assunto Costa (2005) ressalta que através das estratégias estabelecidas devem-se fixar os objetivos e metas, e que para cada um deles deve haver planos de ação específicos, assegurando desta forma que suas respectivas ações para implantação das estratégias combinadas possam ser executadas e tenham acompanhamento das pessoas responsáveis pela sua execução.

Outro aspecto levantado por Costa (2005) é que para o plano de ação possa ser estruturado, necessita que sejam respondidas algumas perguntas, tais como:

- o quê deve ser feito, seus respectivos passos ou etapas, sua interdependência e quais ações podem ser feitas de forma simultânea?
- depende de quê? quais atividades anteriores devem estar completas para iniciar esta ação específica?
- quem é responsável pela execução e quem deve supervisionar a execução como também, responder por prazos, qualidade, e orçamento de cada uma das etapas?
 - por que da necessidade da etapa?
 - como se dará a execução de cada etapa?
 - até quando? Estabelecer prazo de finalização;
 - quanto custa, ou seja, qual o valor a ser gasto?
 - recursos necessários para cada etapa além dos já existentes na organização, como: recursos humanos, relatórios, equipamentos, dentre outros?

Para Oliveira (2007, p.238) “plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.)”.

Os planos de ação são identificados e operacionalizados estabelecendo-se projetos que serão desenvolvidos pela empresa objetivando o alcance dos resultados delineados pelo planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2007).

Também Tavares (2005) ao analisar os planos de ação afirma que são eles que irão sustentar as estratégias e seus resultados, através de ações do dia-a-dia que impactam no futuro, devendo abranger tanto os objetivos externos quanto os internos.

Ainda nesta mesma linha de considerações Tavares (2005, p.311) diz que:

A elaboração dos planos de ação precisa identificar e determinar – a partir dos objetivos estipulados – os recursos críticos a serem alocados, quando e por quem. Alguns planos de ação são dependentes apenas de recursos e poder, outros de recursos econômicos, outros de capacidade organizacional e de recursos tecnológicos e outros, ainda, de alguma combinação dos recursos mencionados.

Os planos de ação devem estar ligados às estratégias traçadas e corresponderem positivamente às oportunidades que se apresentarem, buscando desta forma alterar a situação presente para a situação futura que a organização deseja.

Ao implementar um planejamento estratégico, é de suma importância que a empresa controle suas ações e desta forma avalie os resultados, e , desta forma possa ter uma visão da realidade em relação ao alcance dos objetivos propostos.

Oliveira (2007) define controle como uma função do processo administrativo, efetuados através de comparação com padrões anteriormente estabelecidos, medindo e avaliando o desempenho como também os resultados, direcionando os tomadores de decisões, e desta forma possibilitar correções ou reforçar alguns desempenhos ou ainda ocasionar interferências nos processos administrativos a fim de garantir resultados satisfatórios e em sintonia com os desafios, metas e objetivos determinados pela empresa.

O controle tem com resultado final a informação, motivo pelo qual a empresa deve dispor de um sistema de informações que possibilite uma avaliação contínua dos seus objetivos, desafios, metas e estratégias, e estar atentos aos aspectos

voltados à motivação, capacitação, informação e tempo, relacionados a todos os níveis funcionais da empresa propiciando desta forma o bom andamento do planejamento estratégico delineado. (OLIVEIRA, 2007).

Ao referir-se a tal assunto, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.343), afirmam que:

O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização atingir seus objetivos.

Costa (2005) entende que a empresa deve proceder ao acompanhamento dos projetos de gestão estratégica através de um cronograma no qual devem constar as ações a serem feitas, de quem é a responsabilidade, determinar as datas e prazos para sua execução, o que se espera de resultado e a quem deve ser apresentado.

Outro aspecto levantado por Costa (2005, p. 229) é de que “toda implantação de um projeto necessita de processos de acompanhamento e correção de rumos”.

A despeito disso, Oliveira (2007) afirma que o processo de controle e avaliação gera informações que poderão requerer decisões a serem tomadas para que o bom andamento dos processos inerentes ao planejamento estratégico, possa caminhar dentro dos prazos definidos, devendo o executivo seguir algumas fases:

- a) estabelecimento de padrões de medidas e avaliação – deve levar em consideração os objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, normas e procedimentos que funcionarão como base comparativa em relação aos resultados desejados, podendo ser tangíveis e intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, e referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.
- b) medida dos desempenhos apresentados – definir o que medir e selecionar, efetuando a medição através de critérios de quantidade, qualidade e tempo, devendo ter uniformidade entre tais critérios evitando com isto prejudicar o planejamento estratégico.

c) comparação do realizado com o resultado esperado – pode servir aos vários níveis hierárquicos envolvidos, motivo pelo qual deve-se identificar, de maneira coerente, a que nível se refere, demonstrando ao executivo em que situação se encontra a ação.

d) ação corretiva - conforme as situações se apresentarem, o executivo toma adequadas para corrigir a ação, garantindo assim a continuidade do processo.

O processo de controle e avaliação serve como ferramenta para que as diversas ações a serem cumpridas, sempre com o intuito de cumprir com os objetivos determinados para a implementação do planejamento estratégico, possam ocorrer de forma eficiente e eficaz, diminuindo a probabilidade de ocorrer atrasos no processo como um todo.

A empresa que possui um diferencial em seus produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes, é detentora de uma vantagem competitiva, conforme Oliveira (2001).

Tavares (2005) considera que a base da vantagem competitiva está nas estratégias que a empresa utiliza para diferenciar-se em relação aos seus concorrentes atuais e os que poderão vir a ser no futuro, assim como busca ser reconhecida no que se refere ao valor proporcionado aos seus clientes.

Tavares (2005) afirma que é através da opinião do consumidor, que utiliza como referência o concorrente, que a vantagem competitiva é determinada.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) apontam que para uma empresa ter vantagem competitiva precisa ter vantagem sobre suas rivais e desta forma trazer para si os clientes, protegendo-se das forças competitivas. Apontam como sendo fontes de vantagem competitiva não somente possuir o melhor produto ou serviço, mas também oferecer ao cliente custos mais baixos, ter uma localização geográfica estratégica, tecnologia patenteada, ter construído valor para sua marca, dentre outros.

A vantagem competitiva divide-se em vantagem externa, quando possuir qualidades diferenciadas e que implicam em valor para o cliente, quer seja na diminuição de seu custo ou no aumento da satisfação da necessidade suprida, e em vantagem interna quando a empresa consegue diminuir seus custos de fabricação em relação aos concorrentes. (OLIVEIRA, 2001).

Tavares (2005, p.293) sustenta que “a vantagem competitiva materializa-se à medida que o mercado, de maneira intensa e consistente, escolhe a oferta da organização em relação às ofertas concorrentes”.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) destacam que são cinco as categorias de abordagem de estratégia competitiva, para que as empresas conquistem suas vantagens competitivas:

- a) estratégia de liderança de custos baixos – esforçar-se para possuir o menor custo geral de um produto ou serviço;
- b) estratégia de grande diferenciação - buscar diferenciar o produto similar oferecido por outra empresa;
- c) estratégia de fornecedor de melhor custo – oferecer custo baixo e diferencial no produto oferecido em relação os produtos comparáveis;
- d) estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores – centralizar em um segmento menor e oferecer menor custo que os concorrentes e desta forma conquistar os clientes;
- e) estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseado na diferenciação – oferecer aos clientes pertencentes ao nicho a personalização dos produtos ou serviços conforme seus desejos e necessidades.

Para Porter (1989) a concorrência é a essência tanto para o sucesso quanto para o fracasso de uma empresa, se tornando um fator determinante para que haja um ajuste nas atividades que contribuem para seu desempenho, e que a estratégia competitiva busca instituir uma maior lucratividade de forma sustentável em detrimento das forças da concorrência.

Ainda nesta mesma linha de considerações Porter (1989, p. 2) considera que:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Mintzberg; et al. (2006, apud RUMELT, 1980) afirmam que, as empresas ao identificarem suas vantagens competitivas, devem procurar sustentá-las de modo a

neutralizar a possibilidade de a concorrência vir a copiá-la, e sustentam ainda que se tornam vantagens competitivas, as capacidades internas da empresa que advém de sua própria experiência e não as que são adquiridas através de treinamentos que podem facilmente ser absorvidas também pelos concorrentes, pois baseiam-se em princípios científicos e, portanto de domínio público, e desta forma tornando-se fácil de copiar.

A vantagem competitiva se dará desde que a empresa busque diferenciar seus produtos e serviços, posicionando-se no mercado como sendo melhor que seus concorrentes, e desta forma conquistando cada vez mais clientes.

Portanto o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia os gestores das organizações a definir seus objetivos como também a direcionar suas ações, delegando responsabilidades, envolvendo as áreas necessárias para o alcance de tais objetivos, controlando prazos de execução, buscando crescimento de forma ordenada e procurando minimizar os riscos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Define-se esta pesquisa como descritiva quanto aos objetivos, uma vez que os fatos foram observados, anotados, analisados, classificados e interpretados sem que haja a interferência do pesquisador, ou seja, da forma que é normalmente utilizada em pesquisas de opinião e mercadológicas.

Quanto aos procedimentos define-se como pesquisa de campo, tendo em vista que os dados foram coletados diretamente no local onde ocorrem os fatos utilizando-se técnicas específicas tais como observação direta, formulários e entrevistas. (ANDRADE, 2001).

A coleta de dados a fim de responder a questão problema desta pesquisa foi realizada na empresa Pet Shop Clean Dog, localizada em Blumenau – SC.

A população-alvo será 01 colaboradora da empresa, 16 fornecedores e 70 clientes, pesquisando-se um total de 01 colaboradora, 16 fornecedores, e, pesquisando-se um total de 52 clientes com erro amostral de 7%. A amostra foi com base na metodologia de Samara e Barros (2002).

A coleta de dados conforme enfatiza Andrade (2001) é uma fase importante da pesquisa de campo, sendo que os dados coletados deverão ser elaborados,

analisados, interpretados e representados graficamente, devendo-se em seguida discutir os resultados da pesquisa, baseando-se na análise e interpretação dos dados.

Os instrumentos de coleta de dados foram o questionário (aplicado para clientes, fornecedores e colaboradores) e entrevista (aplicada aos gestores da empresa).

Cervo, Bervian e Da Silva (2007) identificam que a entrevista trata-se de uma conversa de forma orientada objetivando coletar dados para a pesquisa, que não são possíveis de encontrar-se em registros e documentos, mas somente através do informante entrevistado.

Gil (2006, p. 128) conceitua questionário como:

[...]a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Conforme Cervo, Bervian e Da Silva (2007) existem várias maneiras que podem ser utilizadas para o envio dos questionários, ou seja, pelo correio, entregue pessoalmente ao respondente, dentre outros. Afirmam ainda que o questionário pode conter perguntas fechadas que simplificam sua aplicação, codificação e análise, e ou perguntas abertas que possibilitam enriquecimento das informações, porém dificultam sua codificação e análise.

Para ilustrar os resultados da pesquisa, optou-se em utilizar os dados mais significativos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A realização deste trabalho teve como principal motivação a inexistência de um planejamento estratégico na empresa Pet Shop Clean Dog, e por não conhecer de forma clara suas potencialidades em relação ao mercado em que está inserida, e qual seu posicionamento diante da concorrência. Toda empresa visa além do lucro que é inerente a qualquer negócio, seu crescimento de forma organizada e permanente, buscando inovar e conquistar cada vez mais seu público-alvo.

Para formalizar a proposta de planejamento estratégico, foi necessário elaborar e aplicar uma pesquisa junto aos clientes, fornecedores, colaboradora e gestora, tendo como objetivo geral desenvolver proposta formal e respectivas ações para um planejamento estratégico na empresa Pet Shop Clean Dog, tendo como objetivos específicos diagnosticar o ambiente interno e externo, identificar vantagens competitivas para a empresa e propor um roteiro formal para um planejamento estratégico na empresa.

O alcance do primeiro objetivo deu-se através de questionários aplicados junto aos clientes, fornecedores, colaboradora e gestora da empresa. Procedeu-se a análise dos dados identificando-se seus pontos fortes tais como localização, estacionamento próprio, confiança dos clientes nos produtos oferecidos e nos serviços prestados, satisfação na resolução de problemas, equipamentos adequados, comprometimento da colaboradora, boa comunicação e gestora com formação para gerir o negócio. Como pontos fracos identificou-se a falta de software como ferramenta para controles diversos, necessidade de contratar um auxiliar estético, segurança patrimonial e pessoal inexistente, identificação ineficiente dos produtos a venda na loja e falta de padronização nos processos. Como oportunidades a elaboração de um plano de saúde animal anual, a criação de um projeto de hotel animal com recreação, a venda de filhotes e o oferecimento de serviços estéticos para cachorros de grande porte, tendo como ameaças os novos entrantes.

Através da análise SWOT, conseguiu-se atingir o segundo objetivo específico “identificar as vantagens competitivas para a empresa” que são: a venda de ração a granel, uma vez que os concorrentes só vendem em pacotes fechados, a qualidade no atendimento, o preço menor e o tratamento dispensado aos animais, que são tratados com respeito e responsabilidade, pois a empresa visa em primeiro lugar o bem estar dos mesmos.

a) Análise interna e externa (Análise SWOT)

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Localização	Falta de software como ferramenta para controles diversos
Estacionamento próprio	Contratação de um auxiliar estético
Confiança dos clientes nos produtos oferecidos e	Segurança patrimonial e pessoal

nos serviços efetuados	
Satisfação do cliente em relação à solução de problemas	Identificação dos produtos a venda na loja
Mão-de-Obra especializada e comprometida	Fluxograma de processos
Comunicação com clientes e colaboradora	Espaço físico para atendimento de animais de grande porte.
Gestora com formação acadêmica em Administração	
Oportunidades	Ameaças
Plano de saúde animal anual	Novos entrantes
Hotel animal com recreação	
Venda de filhotes	
Oferecimento de serviços estéticos para cachorros de grande porte	

Quadro 5 – Análise interna e externa – SWOT

Fonte: pesquisa de campo (2009)

Efetuando-se a análise interna da empresa Pet Shop Clean Dog, observa-se vários pontos fortes o que certamente contribui para sua continuidade no mercado em que está inserida, porém é nos pontos fracos que a empresa deve dirigir seus esforços para minimizá-los a curto prazo e eliminá-los a longo prazo a fim de que não venham a interferir no bom andamento das atividades, podendo provocar com isto a perda de mercado e a insatisfação dos clientes. Para tal algumas ações devem ser tomadas como a implantação de software para cadastramento de clientes, fornecedores e produtos para que auxiliem no controle administrativo e financeiro e possa melhor direcionar as decisões necessárias ao bom andamento do negócio como um todo, além de contratar um auxiliar estético, proporcionar segurança tanto aos clientes quanto ao negócio como um todo, facilitar ao cliente encontrar os produtos por eles buscados e criar um fluxograma de processos para ganho de tempo assim como inovar sempre nos serviços ofertados para desta forma aproveitar as oportunidades de mercado, aumentado com isto a carteira de clientes e conseqüentemente o faturamento da empresa.

A proposta de ações para um planejamento estratégico na empresa Pet Shop Clean Dog teve como terceiro objetivo específico, onde foi proposto: a apresentação do planejamento estratégico a gestora, explanando o mesmo e dirimindo dúvidas.

Já o objetivo geral que foi desenvolver proposta formal e respectivas ações para um planejamento estratégico na Pet Shop Clean Dog, que encontram-se no quadro planos de ação, os quais ao serem cumpridos contribuirão para o alcance do crescimento e projeção da empresa como um todo.

Os pressupostos apresentados no início deste trabalho vêm confirmar que, elaboração e posterior implantação do planejamento estratégico possibilitam diagnosticar de forma mais precisa e realista quais suas deficiências e quais suas qualidades, assim como oportunidades de mercado em seu segmento e quais as vantagens competitivas que a empresa possui e não devem perder-se por falta de controle sobre as mesmas. Seus pontos fracos e a melhorar depois de levantados devem ser analisados e sofrer por parte da empresa ações que possibilitem oferecer cada vez mais uma melhor qualidade nos serviços e produtos oferecidos, como também fazer-se conhecida do público-alvo e desta forma buscar com que se tornem clientes e com isto posicionar-se a frente da concorrência não só em termos de qualidade dos serviços e ou produtos como também na inovação dos mesmos.

Confirmou-se ainda que o planejamento estratégico aponta o direcionamento que a empresa deve tomar em suas decisões em busca dos objetivos, como também definir seus valores e princípios, sua missão e visão, impedindo que haja um desvirtuamento dos propósitos da empresa os quais devem ser respeitados por todos que dela fizerem parte.

Sugere-se a empresa um acompanhamento rígido pela gestora na implantação e implementação do planejamento estratégico, adequando-o quando necessário e respeitando prazos estabelecidos para seu êxito.

Conclui-se com este trabalho que o planejamento estratégico é de suma importância para as empresas, independente de seu tamanho ou seguimento, pois é uma ferramenta que demonstra onde a empresa pode e deve melhorar, assim como onde é melhor que seus concorrentes, e, desta forma melhor direcionando as decisões a serem tomadas e em tempo hábil, evitando assim seu desaparecimento prematuro do mercado.

ABSTRACT

What actions needed to formalize a proposal for a strategic planning company in the Pet Shop Clean Dog? For this is what raised the strengths and weaknesses, opportunities and threats inherent in the business, but also that the

competitive advantages that the company has over its competitors. For this to be an organized field research through questionnaires applied with customers, suppliers, employees and management. According to the results was made for their examination to define the strategies and actions required. Prepared to be the strategic planning for the company to direct efforts and obtain more and better control of their actions in pursuit of the reach of their goals, and direct their decisions, minimizing risk and seeking to grow and perpetuate the market.

Keywords: Strategic Planning. Analysis. Actions. Objectives.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: Elaboração de Trabalhos de Graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. e DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique R. e BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Modelos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER Michael E. **Estratégia**: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

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

MACHADO, Mirian Magnus; PEREIRA, Rosana Magali. Proposta de planejamento estratégico: pet shop Clean Dog. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.361-380, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento Estratégico**: Conceitos Metodologia e Práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAMARA, Beatriz S e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. 3ª ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THOMPSON JR., 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.