



11

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em
Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul

Banca Examinadora

Prof.Orientador: **PETER KEVIN SPINK**

Prof. _____

Prof. _____

Aos meus pais, Antoninho e Nely,
pela oportunidade.

Aos meus filhos Andrews e Adrian
pela alegria e pelas ausências.

À Luiza, minha esposa e
companheira, pelo apoio, amor e,
principalmente, pelo sacrifício.

"É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se às derrotas, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito, nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, que não conhecem nem derrotas nem vitórias."

THEODORE ROOSEVELT

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANTONIO CANDIDO PRATAVIERA CALCAGNOTTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em
Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação da FGV/EAESP.

Área de Concentração: Organização,
Recursos Humanos e Planejamento, como
requisito para a obtenção de título de
Mestre em Administração

Orientador: Prof. PETER KEVIN SPINK

São Paulo

1995



CALCAGNOTTO, ANTONIO CANDIDO PRATAVIERA - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO : As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul - EAESP / FGV - 1995 - (Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP. Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento, como requisito para a obtenção de título de Mestre em Administração - Orientador: Prof. PETER KEVIN SPINK

RESUMO: Discorre sobre os principais aspectos de Planejamento Estratégico enfocando conceitos de: Planejamento, Estratégia, Planejamento Estratégico: Evolução e Definições, Análises da Situação, Estratégias Competitivas Genéricas, Vantagens Competitivas, Segmentação Estratégica, Posicionamento Estratégico e Decisão Estratégica. Como apoio, oferece conceitos de varejo, tipificação e evolução. Por fim define o perfil estratégico das empresas de varejo de região de Caxias do Sul.

PALAVRAS CHAVE: Planejamento Estratégico, Planejamento, Estratégia, Análises da Situação, Estratégias Competitivas, Vantagens Competitivas, Varejo.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS

1 - INTRODUÇÃO	1
2 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS	5
2.1 - Tema	5
2.2 - Pressupostos	7
2.3 - Sumário dos Capítulos	8
3 - MÉTODO	10

4 - O VAREJO	11
4.1 - Evolução do Varejo	13
4.2 - Tipos de Varejo	19
4.3 - Tendências do Varejo	26
5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
5.1 - Planejamento	39
5.2 - Estratégia	48
5.3 - Evolução do Planejamento Estratégico	57
5.4 - Definições de Planejamento Estratégico	63
5.5 - Processo de Planejamento Estratégico	67
5.5.1 - Análises da Situação	70
5.5.2 - Objetivos e Metas	87
5.5.3 - Formulação da Estratégia	93
6 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	95
6.1 - Vantagens Competitivas	97
6.2 - Vantagens Competitivas-Liderança em Custos ...	100
6.3 - Vantagens Competitivas por Diferenciação	103
6.4 - Vantagens Competitivas por Enfoque	109
6.5 - Segmentação Estratégica	114
6.6 - Posicionamento Estratégico	123

6.7 - Decisão Estratégica	127
7 - PESQUISA DE CAMPO	130
7.1 - Localização da Região Pesquisada	131
7.2 - O Varejo em Caxias do Sul	134
7.3 - Roteiro de Entrevista	136
7.4 - Resultados da Pesquisa	139
8 - CONCLUSÕES SOBRE A PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
9 - BIBLIOGRAFIA	160

*"If we all do a little,
we will do all."*

BILL CLINTON

PRESIDENT OF USA

AGRADECIMENTOS

Como nas palavras do Presidente *BILL CLINTON*, "*Se todos nós fizermos um pouco, nós faremos tudo*". Neste caso não foi diferente, portanto, agradeço o apoio, a sensibilidade e as energias positivas de várias pessoas que mesmo contribuindo um pouco, ajudaram o "todo" e tiveram fundamental importância para que fossem enfrentadas as dificuldades encontradas na implementação deste trabalho.

Inicialmente quero registrar o reconhecimento pelo trabalho de orientação, confiança, assistência valiosa e comprometimento do Professor Peter Kevin Spink.

À Sandra Azzolini Pereira, Dalva da Silva e Marli Camargo, da diretoria da FGV, pelo apoio e estímulo constantes.

À Ester Franco (do depto de Marketing da FGV), Sônia Marin (intercâmbio), Valdeci Araujo Souza (biblioteca) pelo auxílio em vários momentos importantes.

À Cherryl Paterden, à diretora do Students affairs Charmaine Courtis e aos professores Gareth Morgan, Andy Azzis e Carl Belle pela fantástica oportunidade de estudar na magnífica York University em Toronto-Canadá.

Ao amigo, irmão de coração, Alexandre Estolano, pela companhia nos difíceis, mas inesquecíveis, e também nos maravilhosos momentos no Canadá.

Aos amigos Sandro Marcondes, Raquel R. de Sá, Maria Pia e Rogério Tondo, meus eternos colegas da FGV, pelos momentos felizes e de estímulo.

Aos professores Wilton Bussab, Carlos Bertero, Carlos Malferrari, Fernando Prestes Motta, Roberto Venosa, Domingos Zurron Ócio, José Almirati Perez entre outros, pelo carinho da atenção dispensada e os ensinamentos transmitidos no curso e fora.

À professora Pólia Hamburger pelas observações e recomendações no projeto de dissertação.

À Fundação Getúlio Vargas pela oportunidade de realizar o curso de Mestrado.

Aos Supermercados Calcagnotto S.A., na pessoa de seus diretores Antoninho Calcagnotto e Gilberto Chissini, pelos subsídios e oportunidade.

Aos amigos da Marcopolo: Carlinhos Zignani pela sua amizade e compreensão, ao Humberto Merolla pela sua constante disposição em ajudar e a Maria Angela Favretto pelas revisões, coragem e valiosas sugestões.

À Universidade de Caxias do Sul na pessoa do Reitor Ruy Pauletti, dos professores Luiz Rizzon, Márcia Capelaro e Nelson Ramos pelo apoio constante.

Ao professor Normélio Zanotto pela revisão de português de última hora.

Aos colegas da U C S, Ivan C. Polidoro e outros professores pelos sólidos conselhos e novos insights.

À minha mãe Nely e a minha sogra Vilma, pelos cuidados aos meus filhos, propiciando momentos de tranquilidade para dedicação a este trabalho.

Às empresas que participaram das entrevistas.

A todos os meus amigos e a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, colaboraram para a realização deste trabalho e do curso.

Por fim, profunda e sinceramente a minha família, minha esposa Luiza e meus filhos queridos Andrews e Adrian Louíse pela compreensão, companhia e encorajamento, e a Deus Pai, por tudo.

" É fácil escapar à crítica: não faça nada, não diga nada, não seja nada. "

ELBERT HUBBARD

1 - INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolvido justifica-se por ser um tema bastante atual e de relevante interesse ao setor empresarial, sendo também muito importante, pois pretende-se fazer um levantamento teórico do assunto, que possa vir a ser utilizado como ferramenta de trabalho para o administrador de uma empresa comercial média. Isto se mostra a partir de uma necessidade mais premente, criada pelas grandes alterações de mercado que vêm ocorrendo, podendo ser através do planejamento estratégico, a melhor maneira de uma empresa estar pronta para as novas tendências, pois o varejo tem sido

objeto de mudanças estruturais profundas, como, por exemplo, a alteração dos hábitos e costumes do consumidor.

Na Região de Caxias do Sul isto não é diferente.

O comércio está prestes a sofrer uma série de mudanças com novos entrantes no mercado, além de novos conceitos de comércio que serão oportunizados aos consumidores locais.

Estas modificações provocarão evoluções ou adaptações no mercado, tornando, assim, necessária uma administração estratégica.

Thomas W. Vadeboncoeur (17)¹, membro do comitê do F.M.I.(Food Marketing Institute) e da CIES(Associação Internacional dos Varejistas Alimentares), apontou, em conferência no Congresso da Associação Mundial da Distribuição Alimentícia (AIDA), na cidade do México, algumas novas tendências no varejo, como: o aumento do auto-serviço, concentração de empresas e aumento do ambiente competitivo.

Isto faz do planejamento estratégico um importante instrumento de administração empresarial, e, para incrementá-lo, as empresas devem ter uma boa estrutura organizacional para que o

¹ (17)- Vadeboncoeur, Thomas W. - Congresso da Associação Mundial da Distribuição Alimentícia (AIDA) - Revista Super Hiper, Número 1, ano 17, Janeiro de 1991, pag.64-79 - São Paulo - 1991.

plano possa vir realmente a auxiliar o empresário na "tomada de decisão".

Existe atualmente uma gama muito rica de literatura a recomendar diferentes abordagens de Planejamento Estratégico, umas diferindo significativamente das outras, tanto em sua filosofia norteadora quanto nos aspectos processuais, portanto utilizar-se-á como base principalmente o modelo de Michael Porter, por ser um autor dos mais completos e atuais em termos de estratégia competitiva nos dias de hoje.

O trabalho traz um estudo, levantando as teorias de maneira simples e direta, começando pela definição das palavras chaves até as idéias de planejamento estratégico e estratégias competitivas. Desta forma estes conceitos podem ser aplicados na vida profissional, ou seja, na administração estratégica de empresas, desenvolvendo, adaptando e adequando as organizações onde for necessário, para que a administração seja estratégica, amparada por um planejamento igualmente estratégico.

Se por um lado existia a necessidade de uma compilação teórica sobre o planejamento estratégico e as estratégias competitivas, por outro se fazia interessante checar sua aplicabilidade para o entendimento e para o aprimoramento do processo de planejamento estratégico das empresas. Com tal propósito desenvolveu-se um

estudo empírico junto a onze empresas comerciais de médio porte da região de Caxias do Sul.

Entende-se que, com um plano de longo prazo, uma empresa estará sempre pronta para atuar no seu mercado, com pessoal treinado para as alterações que venham a ocorrer, assim como para dar novos passos (por exemplo, diversificação) que venham a lhe trazer vantagens competitivas sustentáveis no seu meio.

*"Não sabendo que era impossível,
ele foi lá e fez. "*

JEAN COCTEAU

2 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

2.1 - TEMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em
Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul**

O tema Planejamento Estratégico assumiu grande projeção no contexto administrativo das empresas nas últimas duas décadas, o que se reflete tanto nos inúmeros escritores que a ele se dedicam, quanto na utilização extensiva de seus preceitos pelos administradores de empresas.

Portanto a dissertação trata das alternativas de estratégia de que as empresas varejistas podem dispor para a melhor administração do negócio, que, através do planejamento estratégico, podem analisar as oportunidades e a melhor estratégia para que estas sejam aproveitadas para a expansão, diversificação do negócio ou criação de uma vantagem competitiva frente à concorrência, e também a adequação da organização, necessária em função da estratégia definida.

" Se pudéssemos, de início, saber onde estamos e para onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo."

ABRAHAM LINCOLN

2.2 - PRESSUPOSTOS

Através de um planejamento estratégico, uma empresa pode vir a se estruturar e organizar, buscando uma integração entre todos os seus componentes, com o objetivo de ter uma vantagem competitiva e do desenvolvimento de um pensamento estratégico em todo o seu pessoal, trará a empresa como um todo, o sucesso e a realização pessoal de cada um de seus integrantes.

" Para muitos daqueles em que o mundo parece fora de controle, pouca coisa pode ser feita para mudar. Mas, enquanto existir pelo menos um pouco que possa ser feito, precisamos continuar fazendo."

P. L. ACKOFF

2.3 - SUMÁRIO DOS CAPÍTULOS

O trabalho está dividido em três partes, quais sejam:

I PARTE - É introdutória, contendo três capítulos:

1 - INTRODUÇÃO

2 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS: com o Tema, o Tipo da Dissertação, os Pressupostos e este Sumário dos Capítulos

3 - MÉTODO

II PARTE - Traz o corpo teórico da dissertação e os comentários aos assuntos abordados, com os seguintes capítulos:

4 - O VAREJO: Uma vez que o tema aborda "As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em Empresas de Varejo", utilizam-se teorias sobre varejo como apoio à dissertação, como: Definições, Evolução, Tipos de Varejo e Tendências do Varejo.

5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, contendo: Planejamento, Estratégia, Planejamento Estratégico: Evolução e Definições, Processo de Planejamento Estratégico, Análises da Situação, Objetivos e Metas, Formulação da Estratégia.

6 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS: Vantagens Competitivas, Segmentação Estratégica, Posicionamento Estratégico e Decisão Estratégica.

III PARTE - Apresenta:

7 - PESQUISA DE CAMPO: Localização da Região Pesquisada, O Varejo em Caxias do Sul, Roteiro de Entrevista e Resultados

8 - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

*" Todas as flores do futuro estão
nas sementes de hoje. "*

PROVÉRBIO CHINÊS

3 - MÉTODO

Será científico, através de uma dissertação de análise teórico-empírica, com o objetivo de reunir e conciliar os principais pontos, de forma clara, para trazer informações necessárias, à implantação de um planejamento estratégico, de uma maneira correta, exata e sistêmica. Portanto, pretende-se ser objetivo em torno do tema, trazendo de maneira progressiva, através de estudos descritivos (na literatura existente) e na medida do possível em estudos exploratórios (através de novas idéias que possam interessar ao tema), os passos para a execução da estratégia.

A presente dissertação foi feita atendendo às normas do manual da FGV/EAESP (22)².

²

(22)- FGV / EAESP - Normas para a Apresentação de Monografias - Elaborada pela Biblioteca Karl A. Boedecker - São Paulo - 1994.

"A cultura da empresa tende a obscurecer a necessidade da mudança até que a organização, como um todo, possa aceitar essa necessidade. Mas quando a necessidade for tão óbvia que toda a organização possa reconhecê-la, a vantagem competitiva..... já se perdeu."

BROOKS D. HENDERSON-ON CORPORATE STRATEGY

4 - O VAREJO

Como o objetivo deste trabalho são "As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em Empresas de Varejo", faz-se necessário um breve entendimento do termo "VAREJO", com suas definições, tipos, evolução e tendências.

Kotler (35)³ define varejo como sendo todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal, não relacionado a negócios.

Las Casas (36)⁴ define varejo como sendo "a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores; o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final; uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores".

Independentemente da forma com que as definições são apresentadas, a essência do varejo é que se trata de comercialização a consumidores finais.

O varejo pode também ser entendido pela vantagem que traz o seu papel de intermediário, tanto para a indústria fornecedora, representante ou atacado, como para o consumidor final.

³ (35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

⁴ (36)- Las Casas, Alexandre Luzzi - *Marketing de Varejo* - Editora Atlas - São Paulo - 1992.

Uma destas vantagens é a redução do número de contatos, representando uma redução nos custos de distribuição dos fabricantes ou atacadistas. Ao transferir funções mercadológicas ao varejo, o fabricante pode se dedicar mais ao seu objetivo principal de fabricação, ao mesmo tempo que cria uma maior especialização por parte dos varejistas neste tipo de atividade, proporcionando também redução de custos em função desta especialização.

Uma outra vantagem que o varejo traz é em relação aos consumidores, pois proporciona benefícios em função da especialização da compra. Sendo assim o benefício se dá pela necessidade do varejo ter um comprador especializado para a aquisição dos produtos, que reverte em redução de custo para o consumidor final. Ainda para o consumidor, os varejistas proporcionam crédito, serviços, estacionamento, etc.

4.1 - Evolução Do Varejo

A evolução das instituições varejistas é bem abordada por Brown (32)⁵, que ressalta de forma sintética alguns momentos determinantes para as mudanças, fazendo um paralelo entre as

⁵ (32)- Brown, Stephen - *The wheel of retailing: past and future* - Journal of Retailing - New York - v.66 - n°2 - summer 1990: 143 a 149.

necessidades e desejos dos consumidores:

- A Revolução Industrial e o processo de urbanização trouxeram o desejo por mais produtos e estilos variados. Como as necessidades básicas da população já estavam sendo atendidas; isto fez com que passassem a se preocupar mais com seus desejos. Cresce também o desejo por informação e socialização. Como as opções para satisfazer tais anseios eram escassos, as compras representavam um momento agradável e desejável para os consumidores. Assim surgem oportunidades cada vez maiores para o desenvolvimento de lojas de compra comparada especializadas nas cidades, e os catálogos nas áreas rurais, como uma evolução das Lojas Gerais.

- Com a Depressão dos anos 30, os consumidores, de forma geral, buscavam obter o máximo de valor pelo menor preço. Havia a necessidade de se minimizar custos financeiros, priorizando-se o preço pago pela mercadoria em si e o processo de transação mais eficiente. Desta necessidade, resultaram as estratégias dos custos operacionais, surgindo, assim as lojas de departamento juniores, as lojas de variedades e também os supermercados.

- Em decorrência da Segunda Guerra Mundial ocorreram mudanças ainda mais profundas no consumidor. As compras voltaram a ser uma tarefa agradável, oferecendo entretenimento e interação social, especialmente para quem não trabalhava. As compras significavam um meio de atender cada vez mais a desejos do que necessidades, partindo-se para as dimensões psicológicas dos produtos. Os consumidores passam a valorizar a experiência da compra em si, além da mercadoria a ser adquirida. Neste contexto surge a oportunidade para coexistirem os shopping centers, as lojas de departamentos e as lojas de especialidades.

- Na atualidade, diz Brown (32)⁶, a sociedade caracteriza-se por intensa fragmentação de comportamentos sociais e estilos de vida. Há um excesso de opções para o dispêndio de tempo disponível e para o convívio social. As compras são um prazer para alguns e para outros uma obrigação indesejável. Em certos momentos os consumidores determinam onde comprar pelo preço pago, em outros momentos, pela localização, ou ainda, encontram prazer em realizar comparações a fim de

⁶ (32)- Brown, Stephen - *The wheel of retailing: past and future* - Journal of Retailing - New York - v.66 - n°2 - summer 1990: 143 a 149.

encontrar o maior valor pelo menor preço. Porém, em todas as situações de compra, os consumidores buscam encontrar o máximo de satisfação em troca do que definem ser o melhor valor para o dinheiro, tempo e esforço despendidos. Surge, então, grande diversidade de lojas para atender esta gama de gostos e comportamentos.

Quanto ao Brasil, Las Casas (36)⁷ faz um bom histórico do seu desenvolvimento:

"O comércio, na época da colônia, era dependente de Portugal. Os portugueses controlavam as operações em sua conquista.

No Brasil colônia, as "companhias de comércio" tiveram importante atuação no nosso mercado. Foram criadas com o objetivo de atingir uma economia de escala, sendo a primeira idealizada por Antônio Vieira. Com o tempo provaram não ser eficientes.

O comércio brasileiro foi estabelecido na alavancagem das produções agrícola, pecuária e de mineração.

Na fase do império, houve certa euforia no desenvolvimento das atividades agrícolas. No entanto,

⁷

(36)- Las Casas, Alexandre Luzzi - *Marketing de Varejo* - Editora Atlas - São Paulo - 1992.

constata-se que o mesmo não ocorre no setor industrial. Como o comércio está em grande parte atrelado à indústria, que permite a freqüência da oferta, percebe-se a dificuldade inicial do varejo brasileiro. A inexistência de infra-estrutura, como estradas e meios de transporte, e a concentração para formar uma base de mercado fazem também no Brasil a comercialização pelo peddler. Só que no caso brasileiro o varejo era feito pelo tropeiro, o penddler nacional.

Foi durante o Segundo Império que surgiram as estradas de ferro e apareceram as estradas definitivas, desenvolvendo-se também as comunicações. Nesta época surgiram as primeiras casas de comércio varejista de maior porte.

O crescimento do comércio brasileiro ocorreu na época da República.

Cita-se na história como um dos importantes comerciantes Irineu Evangelista de Sousa, mais tarde conhecido como Barão e Visconde de Mauá. Foi um grande comerciante e entre suas conquistas comerciais inclui-se uma das mais importantes casas comerciais, tendo além disso fundado bancos, construído estradas de ferro, patrocinado companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro, estaleiros industriais etc.

A partir deste período, uma série de novos varejistas

aparece no Brasil, comprovando esta tendência de crescimento.

Em 1871 é fundada a Casa Masson. Em 1906, as Lojas Pernambucanas, com especialidade, na época, em tecidos. Em 1912, a Mesbla. Hoje, a tendência do comércio brasileiro, como em outros países, é uma grande descentralização nas grandes cidades com o desenvolvimento do varejo em shoppings centers. "

O que se pode observar pela evolução histórica do varejo, tanto no Brasil como em outros países, é que o desenvolvimento do varejo está atrelado à infra-estrutura, transporte e comunicações, o que proporciona uma concentração mercadológica que pressupõe a existência de consumidores.

O varejo brasileiro, atualmente, é constituído de um universo de 3 milhões e meio de lojistas, estabelecidos nos mais distantes locais do território nacional, com cerca de 7 milhões e meio de pontos de venda, gerando em média 15 milhões de empregos diretos. Este setor vital para a economia do país tem a nítida consciência de que seu negócio não pode subsistir nem prosperar se o Brasil não estiver organizado, arrumado e administrado com uma adequada filosofia distributiva, capaz de atender a um imenso mercado de tantas e tão grandes diferenças regionais.

4.2 - Tipos De Varejo

As lojas de varejo, diz Kotler (35)⁸, existem de todos os tipos e tamanhos, e novos tipos de lojas de varejo estão sempre aparecendo. Elas podem ser classificadas por uma ou mais características: volume de serviço, linha de produto vendida, preços relativos, controle de distribuidores e tipo de grupo de lojas. Porém, a seguir, comentam-se, pela importância, apenas alguns dos tipos de varejo utilizados por Kotler (35) e Las Casas (36)⁹.

Quanto ao nível de serviços, pode-se classificar o varejo em três níveis:

- O varejo por SELF - SERVICE - é aquele onde o próprio consumidor se serve dos produtos que deseja. É utilizado principalmente em Supermercados que vendem bens de conveniência e comparáveis, de alto giro.

- O varejo com serviço limitado, que apresenta um custo operacional maior que o SELF - SERVICE, pois proporciona maior assistência de vendas porque oferece

⁸ (35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

⁹ (36)- Las Casas, Alexandre Luzzi - *Marketing de Varejo* - Editora Atlas - São Paulo - 1992.

uma maior variedade de bens comparáveis, onde os consumidores necessitam de maiores informações para a compra. Neste caso são oferecidos serviços adicionais ao SELF - SERVICE, como o crédito e devolução de mercadorias.

- Varejo com serviços plenos - onde os vendedores auxiliam o consumidor em todo o processo de compra. As lojas de departamento de primeira classe fazem parte deste grupo, pois oferecem produtos especiais e de baixa rotatividade, como jóias, roupas da moda e, além disso, vários planos de crédito, entrega domiciliar e outros serviços extras.

Quanto à linha de produtos, pode-se encontrar entre os mais importantes as lojas de departamentos, lojas independentes, lojas em cadeia, especializadas, cooperativas, supermercados, hipermercados, lojas de conveniência e varejo não lojista.

As lojas de departamentos têm como missão reunir num só local aquilo que o consumidor precisa para atender suas necessidades de produtos não-alimentícios. Manuseiam diferentes mercadorias, tais como acessórios femininos, masculinos, infantis, utilidades domésticas, entre outras. Oferecem uma ampla variedade de linhas de produtos, onde cada linha é operada por um

departamento independente gerenciado por especialistas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas dentro de uma mesma loja, pois, como o próprio nome indica, a venda, a compra e o gerenciamento são departamentalizados.

Hoje, as lojas de departamentos abrem filiais em shopping centers e criam estratégias para enfrentar as lojas de descontos. Outras remodelam suas lojas e instalam butikues para concorrer com as lojas especializadas. Exemplos de lojas de departamentos são as lojas MAPPIN e MESBLA. No Rio Grande do Sul, a RENNER e, até o ano passado, em Caxias do Sul, a Loja Prativiera (hoje transformada em shopping center), que chegou a ser considerada a maior loja de departamentos do interior do estado.

As lojas independentes são aquelas de só um estabelecimento. Caracterizam-se pela simplicidade administrativa e pelo atendimento personalizado aos clientes, principalmente pelo contato direto dos gerentes e proprietários com os clientes. Elas são a maioria do comércio varejista e normalmente são especializadas. Como exemplos em Caxias do Sul pode-se citar Mariani Artefatos de Couro (esportes e artigos de couro) e Lojas Bulla (moda feminina e infantil).

As lojas em cadeia são definidas como um grupo de lojas, geralmente quatro ou mais lojas, que operam no mesmo negócio e controlado através de uma administração central. A economia de escala para compras e o atendimento de diversos mercados, dependendo da política administrativa do grupo, são a principal vantagem deste tipo de lojas. Como exemplo pode-se citar na região Lojas Arno, Lojas Colombo, Fedrizzi Magazine, entre outras.

As lojas especializadas são freqüentemente formadas por varejos independentes que oferecem uma linha restrita de produtos, porém com grande variedade dentro desta linha. Os exemplos aqui podem ser dos mais variados, como lojas de móveis, livros, floriculturas, joalherias, etc. Em Caxias do Sul: Mundo da Lua (brinquedos), Hugo Boss (moda masculina), Kempo (artigos esportivos) e Evan's (moda feminina).

As cooperativas de varejo são formadas por um grupo de varejistas independentes, onde cada um opera seu negócio, mas reúnem-se em forma de associação para certas decisões tomadas em conjunto, como compra e esforços promocionais conjuntos. Esse tipo de organização permite às lojas independentes fazerem as economias de escala e promoção de que necessitam. Um bom exemplo para este caso é um tipo de promoção que algumas lojas da região de Caxias do Sul fazem nos finais de ano, chamada "Natal Prêmios", onde os

varejistas, de empresas diferentes e até concorrentes, se unem para sortear prêmios, como carros e televisores, a seus clientes.

Os supermercados são grandes lojas de baixo custo, pequenas margens de lucro, elevado volume e self-service, que se caracterizam por oferecer produtos alimentícios em uma ampla variedade. Exemplos de supermercados são a rede Pão de Açúcar e Supermercados Sé em São Paulo, Zaffari e Real no Rio Grande do Sul (Porto Alegre) e em Caxias do Sul: Super Cesa, Supermercados Calcagnotto e Poko Preço.

Os hipermercados são lojas enormes, muito maiores que os supermercados. Combinam princípios dos supermercados, lojas de desconto e de fabricantes. Geralmente têm mais de 50 check outs (caixas registradoras) e oferecem mais produtos do que os comprados rotineiramente, vendendo, além dos produtos dos supermercados, móveis, eletrodomésticos, roupas, autopeças e outros. Os mais conhecidos no Rio Grande do Sul são o Big Shop, Bourbon, Carrefour e Nacional. Estes dois últimos já estão em fase de instalação de suas filiais em Caxias do Sul.

As lojas de conveniência são pequenas lojas que oferecem uma pequena linha de produtos de alta rotatividade. Cobram preços superiores aos dos supermercados para compensar seus altos custos operacionais e baixos volumes de vendas. Porém elas satisfazem uma

importante necessidade dos consumidores que as utilizam para completar suas compras fora de hora ou quando têm pouco tempo, pois ficam abertas vinte e quatro horas por dia, de seis a sete dias por semana, sendo muito importantes para pessoas que necessitam fazer suas compras fora do horário de trabalho. São exemplos as lojas Express, AP/PM e Pão de Açúcar Especial. Em Caxias do sul são representadas por Luna Park e Peretti.

Muito embora a maioria dos bens e serviços sejam vendidos por lojas, o Varejo sem Loja tem crescido bastante. O varejo sem loja caracteriza-se por marketing direto, venda direta e por máquina. Destas três, a única que já existe no Brasil há tempo é a venda direta, servindo como exemplo principal a venda de livros. Já a venda por marketing direto e por máquinas, ainda é incipiente, porém já começando a ter um crescimento. No marketing direto pode-se ter o exemplo da Hermes que tem como base a venda por catálogo. Já no caso da venda por máquina, se comparada com os Estados Unidos, estamos muito atrasados, mas já podem ser vistas algumas máquinas de venda, como as de latas de Coca-Cola.

Outro tipo de varejo a comentar, dado por Kotler (35)¹⁰, é o chamado aglomerado de lojas. Ocorre quando as lojas se

¹⁰

(35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

aglomeram para aumentar seu poder de atrair consumidores, proporcionando a estes a vantagem de fazer todas as compras num único local. Os dois principais grupos são o centro comercial e o shopping center.

Os centros comerciais já se encontram em declínio, sendo substituídos pelos shopping centers. Eles são dotados de lojas de departamentos, de especialidades, bancos, cinemas, porém não têm estrutura de lazer e estacionamento, o que veio a dificultar aos consumidores. Exemplo são o Top Center na Av. Paulista em São Paulo e o Centro Comercial Azenha em Porto Alegre.

Já os shopping centers são um grupo de negócios de varejo planejado e administrado como uma unidade. Estão em pleno desenvolvimento no Brasil. Dividem-se em shopping centers regional, de comunidade e de bairros.

O shopping center regional deve servir a uma área de 100 a 200 mil pessoas. Ele contém ao redor de uma centena de lojas, sendo lojas de departamentos e hipermercados como âncoras e uma ampla variedade de lojas especializadas em vários níveis de compra.

O shopping center de comunidade é um intermediário, menor que o regional. Sua maior loja âncora é geralmente uma loja de departamentos e tem uma abrangência de 40 a 150 mil pessoas.

O menor dos shopping centers é o de bairro, tem uma área de influência de 7 a 40 mil pessoas. A maioria dos shopping centers de bairro contém de 5 a 15 lojas, estando localizados em locais próximos e convenientes aos consumidores. Usualmente têm um supermercado como âncora e várias lojas especializadas e de serviços.

4.3 - Tendências Do Varejo

Kotler (35)¹¹, quando fala do futuro do varejo, diz:

"Muitas inovações no ramo de varejo podem ser parcialmente explicadas pelo conceito de roda do varejo. De acordo com este conceito, muitas novas formas de varejo começam como operações de baixa margem, baixo preço, pouco prestígio. Elas desafiam os varejistas estabelecidos que cresceram deixando seus custos e margem de lucros aumentarem. O sucesso dos novos varejistas leva-os a melhorar suas instalações e oferecer mais serviços. Por outro lado, seus custos aumentam forçando-os a aumentar seus preços. Eventualmente, os novos varejistas tornam-se iguais aos varejistas

¹¹ (35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

convencionais que substituíram. O ciclo começa novamente quando outros tipos ainda mais novos de varejistas se desenvolvem, com baixos custos e preços. O conceito da roda do varejo parece explicar o sucesso inicial e os problemas posteriores das lojas de departamentos, supermercados e lojas de descontos e o recente sucesso dos varejistas "ponta de estoque".

Segundo esta hipótese, as instituições varejistas começam com uma estratégia de status baixo, margem de lucro baixa e operações de preço baixo. Isto é possível através da oferta limitada de serviços, simplicidade de instalações e, freqüentemente, mais baixa qualidade das mercadorias. Concorrem com vantagem com as instituições já existentes no mercado, pois as instituições antigas tendem a se tornar ineficientes com o passar dos anos. Ocorre que, pouco a pouco, se vêem obrigados a sofisticar suas instalações e serviços devido a pressões competitivas, resultando em investimentos e custos operacionais mais altos. Devido a esta perda de eficiência, tornam-se vulneráveis a novos tipos de varejo ainda nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, com estratégias de preço baixo.

May (38)¹² discute um ponto fundamental da Roda do

¹²

(38)- May, Eleanor - *A Retail Odissey* - Journal of Retailing - New York - V.65 - Nº 3 - Fall 1989: 356 a 367.

Varejo, que é o conceito de custo. Segundo o autor, a dimensão do custo da mercadoria precisa ser o custo do ponto de vista do consumidor, incluindo nesta análise, não só a busca de um preço adequado para a mercadoria em si, mas também o custo da transação, isto é, o tempo e esforço necessários para adquiri-la segundo o valor individualmente percebido. Portanto, o fator custo, como elemento para análise das mudanças institucionais, deve ser analisado do ponto de vista do consumidor - o quanto está disposto a despende para adquirir a mercadoria - e não do ponto de vista das operações varejistas ou dos preços cobrados.

Na opinião de May (38)¹³, a teoria da Roda de Varejo, na realidade, teve como inspiração explicar o ciclo de vida das lojas de departamento. Estas se encontram em fase de amadurecimento e se viam ameaçadas pelas Lojas de Desconto. As lojas de departamento iniciaram como lojas de departamento júnior, com linha incompleta de mercadorias, apresentando qualidade e preços baixos. Mas, à medida que se desenvolveram, foram ampliando o mix de mercadorias. Algumas incluindo equipamentos e móveis para o lar e outras praticando uma estratégia de "full line". Estas medidas elevaram o custo operacional e de instalações, abrindo-se novamente oportunidade para o desenvolvimento de operações de baixo custo.

¹³

(38)- May, Eleanor - *A Retail Odyssey* - Journal of Retailing - New York - V.65 - Nº 3 - Fall 1989: 356 a 367.

Assim, muitas lojas de departamento voltaram ao conceito de loja de departamento júnior - com linhas menos completas de mercadorias, outras tentaram se firmar como lojas de departamento mesmo, mas as lojas de desconto surgiram ocupando formalmente o lugar das lojas juniores.

O varejo está assumindo características que vão trazer variáveis mais complexas para se estabelecer em novo produto em um mercado ou mesmo para manter os produtos em suas posições atuais:

Neste sentido Richers (37)¹⁴ cita alguns fatores:

"Um fator relevante parece ser o tamanho das lojas: supermercados (lojas entre 400 e 2.500 m² de área de venda) e hipermercados (lojas com mais de 2.500 m² de área de venda) estão aumentando numericamente e, por conseqüência, assumindo um papel cada vez mais relevante no volume de vendas. Entre 1976 e 1986, supermercados e hipermercados tiveram um crescimento apreciável na Europa: de 61 para 85% do volume de vendas na França e de 63 para 75% na Bélgica, o que coloca esses dois países no mesmo nível dos Estados Unidos e do Canadá, com 84 e 73%, respectivamente."

¹⁴

(37)- Richers, Raimar - *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro* - Livraria Nobel - São Paulo - 1991.

"É evidente que, se as vendas se concentram em lojas maiores, pode ocorrer uma mudança na estrutura de controle desses negócios. Isso, de fato, vem ocorrendo. Entre 1971 e 1986, houve uma mudança sensível na estrutura do comércio varejista de produtos alimentícios, os negócios se concentram nas mãos de cooperativas e de cadeias de auto-serviços: os Estados Unidos passaram de 62 para 71% do volume de vendas feitas nesse tipo de loja; a Grã-Bretanha, no mesmo período passou de 58 para 83%; e o Brasil pulou de zero para 39%."

Um outro fenômeno importante que está causando impacto na relação fabricante-varejo e, por conseqüência, no controle total do composto mercadológico, é a ocorrência de marcas próprias do varejo concorrendo com as marcas anunciadas dos fabricantes. Não há grande cadeia de varejo no Brasil que não tenha suas marcas próprias em algumas categorias de produto relevantes para seus próprios negócios. Alguns exemplos são os produtos com ou sem marca do Carrefour, toda a linha de produtos do Grupo Pão de Açúcar, as marcas próprias da Rede Eldorado etc., além do surgimento ou continuação das etiquetas de moda das lojas Mesbla, Mappin etc., para não deixar de fora o que também ocorre em outros ramos de varejo.

"Essas marcas surgiram pela primeira vez na Europa, e com uma característica bem diferenciadora: a marca do varejista era

vendida a preço mais baixo do que a do fabricante; a tendência observada entre 1979 e 1986, em nove países da área, não é consistente, mas é possível perceber que, em média, essas marcas chegam a ocupar até um quinto do mercado e parecem estar mudando sua estratégia de base, passando a oferecer alguns benefícios adicionais além do preço e, dessa forma, desafiando compostos mercadológicos mais complexos, como os desenvolvidos de uma maneira geral pelos fabricantes."

"Adicionalmente, há a variável de captura eletrônica e do correspondente tratamento instantâneo das informações das vendas ao consumidor através de códigos de barra e leitoras óticas (scanners), que começa a tomar corpo em alguns países do mundo. Por exemplo: Canadá e França têm entre 40 e 50% do seu volume de vendas controlado por scanners e os Estados Unidos estão além dos 60%."

O importante nesse fenômeno não é só o volume de investimentos necessário para instalar esses sistemas; a pedra de toque é a ilimitada capacidade de análise que toda a parafernália eletrônica derivada da existência dos scanners põe à disposição dos varejistas.

Las Casas (36)¹⁵ fala de um novo consumidor:

¹⁵

(36)- Las Casas, Alexandre Luzzi - *Marketing de Varejo* - Editora Atlas - São Paulo - 1992.

"Não há dúvida de que as pressões ambientais estão ajudando a formar um novo consumidor. Estes indivíduos, de acordo com as pressões externas, adaptam-se ao ambiente com vistas à satisfação de desejos ilimitados por meio de variáveis recursos limitados. Em certas épocas há euforia, em outras desânimo. Mas com certeza surge um novo consumidor em cada mudança de situação. Parece existir um consenso sobre os hábitos de consumo futuro. O mundo diminui muito à medida que as informações e sistemas dinâmicos aproximam as nações, transformando-o em "aldeia". Talvez por isto percebem-se tendências semelhantes em diferentes mercados. A análise das tendências do mercado americano ajuda na determinação em parte de tendências do mercado brasileiro devido a estas semelhanças. Um exemplo é a melhoria do nível cultural dos consumidores que hoje compram de forma mais inteligente do que no passado. A tecnologia está criando um consumidor diferenciado. "

Las Casas, refere um artigo publicado na Revista Fortune, "O que os consumidores querem nos anos 90"(39)¹⁶:

" Para os consumidores dos anos 90, a ação será no lar, uma vez que os baby-boomers estarão na faixa de idade aonde há acomodação e dedicação à criação de filhos. Por serem numerosos,

¹⁶ (39)- What Costumers Want in the 1990s - Revista Fortune - January, 29 - 1990: 108 a 112.

estarão praticamente ditando o consumo dos anos noventa. Por isto cinco questões são fundamentais: tempo, qualidade, saúde, ambiente e lar."

a) Tempo: conveniência será a tônica: ninguém quer perder tempo, por exemplo, em filas de supermercados ou outro estabelecimento varejista qualquer. Um cliente que entra em um supermercado para comprar um ou dois itens não irá se contentar em entrar na fila que tenha um cliente que esteja com compras em grande quantidade. Haverá maior tendência para compras do cotidiano e portanto será importante esta adaptação.

b) Qualidade: haverá uma mudança de conceito. As pessoas passarão a desejar comprar produtos que duram mais e que não precisem de tantos reparos, devido à pressão do tempo e dedicação a outras atividades. Conforme a revista Fortune, o conceito de status passará a ser "tudo aquilo que faz sentido para o indivíduo". "Nos anos 80 foi a Ferrari Testarossa; nos anos 90 será algo completamente diferente, talvez um Jeep Cherokee ou um Volvo station wagon. "

c) Saúde: deixará de existir a época do narcisismo. O culto ao corpo deixará de ser prioridade. "Os baby-boomers vão lutar contra a deteriorização física (pois estarão na faixa de 35 a 45 anos). À medida que vão envelhecendo, formarão um bom mercado para os fabricantes de cosméticos. Mas haverá um ponto em que cansarão de lutar contra algo impossível e desistirão, passando a valorizar o envelhecimento. Envelhecer se tornará chique. Cabelos grisalhos estarão na moda.

d) Ambiente: O ambientalismo será a tônica da década, da mesma forma que natural e light foram nos anos oitenta. Isto fará crescer novas indústrias. Uma delas é o turismo ecológico. As indústrias se preocuparão com o meio ambiente.

e) Lar: ficar em casa será mais divertido. Como há uma evolução nas atividades eletrônicas, computadorizadas, a tendência será tornar-se uma sociedade mais caseira. A tecnologia da fibra ótica e eletrônica proporcionará sofisticados sistemas de monitoração - como controle de luz e detectores de movimento, por exemplo, adicionados à TV a cabo na maioria das salas, além de sprinkles ativados por sensores similares aos encontrados nas lojas e fábricas.

O autor cita algumas atividades das quais o futuro do varejo dependerá, se desenvolvidas, quais sejam:

1 - Pesquisa de mercado: as alterações freqüentes dos consumidores exigirão monitoramento de mudanças. Por isto pesquisar será recomendado.

2 - Automação e código de barras: a automação será uma realidade para os varejistas brasileiros. Portanto, a melhor forma de fazer o uso do computador e da sua aplicação no código de barras também será uma realidade na década para o administrador moderno.

3 - Franquias: o crescimento através de franquias será o caminho escolhido por muitas empresas.

4 - Código de Defesa do Consumidor: a divulgação do Código de Defesa do Consumidor trará novos desafios para os comerciantes.

5 - Marketing Interno: as empresas deverão estar atentas aos clientes internos: os funcionários da própria loja. Sem uma nova filosofia será impossível o trabalho harmonioso.

De acordo com estas previsões vê-se a necessidade de se ter um planejamento estratégico de longo prazo, que vise ao desenvolvimento da empresa para este ambiente futuro. Os varejos de grande porte o fazem com frequência, basta aos pequenos e médios que comecem, possibilitando-lhes ser competitivos nestes mercados.

" Administração estratégica é tentar compreender onde você estará amanhã e não onde você espera estar; avaliar onde você será capaz de estar e decidir onde você deseja estar. "

JOHN WELCH Jr - Presidente da G E

5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo a preocupação é apresentar uma compilação dos principais conceitos que compõem o Planejamento Estratégico, organizados em:

- Planejamento
- Estratégia
- Planejamento Estratégico: Evolução e Definições
- Processo de Planejamento Estratégico
- Análises Estratégicas
- Objetivos e Metas
- Formulação da Estratégia

O objetivo não de esgotar o assunto, mas sim identificar os conceitos de cada um deles, tecendo inclusive comentários, visando a análise das estratégias das empresas que participaram da pesquisa.

Quando Taylor e seus seguidores desenvolveram teorias a respeito das técnicas para aumentar a eficiência interna das organizações, eles não enfrentavam os desafios mercadológicos atuais. Assim puderam administrar as suas empresas a partir de um enfoque de sistema fechado, onde o problema principal era otimizar essa eficiência interna, a fim de se aumentar a produção, uma vez que a demanda por seus produtos era assegurada por um mercado mal atendido, com consumidores menos exigentes e pouca concorrência.

A primeira vez que se reconheceu publicamente que o ambiente exerce influência sobre o desempenho organizacional foi em 1951, quando Trist (20)¹⁷ observou com riqueza de detalhes a situação de trabalho nas minas de carvão na Inglaterra (Tavistock Institute) antes e depois da introdução de processos mecanizados. Pode ele - constatar que a introdução de novos sistemas técnicos requeriam mudanças na estrutura organizacional para que a empresa pudesse operar com o mesmo nível de eficiência anterior, mas o mercado ainda não foi reconhecido.

¹⁷ (20)- Trist, E. L. e Banforth, K. W. - *Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting* - Revista Human Relations - pgs 3 a 58 - 1951.

As empresas, atualmente, preocupam-se em melhorar não apenas a qualidade de seus produtos e produzir com os menores custos possíveis, o que pode ser definido como eficiência interna, mas, principalmente, com a conquista e a manutenção de determinados segmentos do mercado, através do entendimento e atendimento das necessidades do cliente.

Oliveira (1)¹⁸ cita que nestes momentos é primordial que as empresas tenham um planejamento estruturado, pois só desta forma as empresas podem prever seu futuro e os caminhos de se aproximar ou chegar a ele como desejariam.

5.1 - Planejamento

Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma posição desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Ele deve propiciar o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais propiciem uma situação viável de avaliar o efeito no futuro de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que poderão facilitar,

¹⁸

(1)- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *O futuro da empresa - 14 etapas para se chegar lá* - Artigo da revista MERCADO GLOBAL - n 78- Maio de 1989: 24 a 29.

no futuro, a tomada de decisões de maneira mais rápida, coerente e eficaz.(2)¹⁹

Desta forma é através de um planejamento que se terá uma certeza maior de que as decisões de hoje trarão um efeito já previsto anteriormente à tomada das mesmas. Ackoff (16)²⁰ diz simplesmente que planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo.

Outra definição é dada por Lopes (3)²¹, para quem o planejamento consiste num processo que estabelece os objetivos, definindo linhas de planos de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução destes objetivos, além de organizar um esforço sistemático comparando a realidade presente às futuras expectativas.

Novamente, percebe-se que o planejamento é um processo de tomada de decisões num determinado momento para que se atinja

¹⁹ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

²⁰ (16)- Ackoff, Russel L. - *Planejamento Empresarial* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1978.

²¹ (3)- Lopes, Carlos Thomaz Guimarães - *Planejamento e Estratégia Empresarial* - São Paulo - Ed. Saraiva S. A.-1978.

um objetivo num momento futuro. Neste enfoque Ackoff (16)²² diz que planejamento é um tipo especial de tomada de decisão. O planejamento é um processo de decisão de o que e como fazer, antes mesmo do agir, fazendo com que a decisão futura seja tomada antecipadamente. É também importante quando as decisões envolvidas para o alcance de um objetivo que se quer sejam interdependentes. Assim o planejamento pode organizar estas decisões de uma maneira que todas sejam tomadas visando a que venham a ajudar umas às outras.

Assim é com o planejamento que se chega a um estado futuro almejado pela organização, que certamente, sem este, não se alcançaria, pois as decisões são feitas para que venham interferir de modo que o futuro desejado realmente ocorra. Desta forma pode-se evitar as ações incorretas que nos desviariam do futuro desejado.

Portanto, o planejamento deve ser um processo contínuo, permanente e dinâmico. Deve ser revisto continuamente para que os caminhos não se desviem do objetivo final, o que em função de pressões ambientais internas e externas pode acabar ocorrendo.

²²

(16)- Ackoff, Russel L. - *Planejamento Empresarial* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1978.

Oliveira (2)²³ ressalta que o processo deve ser contínuo apresentando alguns aspectos como: o planejamento às implicações futuras que terão as decisões presentes, de forma que a continuidade se dá em ações corretas através de um processo sistêmico e constante com efeito no caminho do objetivo perseguido, não devendo ser um ato isolado e visto como um processo composto de ações inter-relacionadas que visem os objetivos, viáveis, previamente estabelecidos. O processo de planejamento deve ser em si o próprio plano, pois faz com que o produto do plano seja desenvolvido pela própria empresa e não para ela.

Fiorelli (4)²⁴ fala de um planejamento empresarial participativo, cujo alvo é mobilizar a empresa como um todo para maiores ganhos, tornando-a mais competitiva no mercado, desempenhando um papel de mobilização dentro da empresa, além de criar condições para o desenvolvimento de mecanismos de mercado. O que ele coloca em jogo é a oportunidades de todos exercerem influência nos resultados finais da organização através da formulação de planos ou fixação de metas e objetivos. Para implantá-lo, é necessário que se conheçam três pilares básicos:

²³ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

²⁴ (4)- Fiorelli, José Osmir - *Planejamento Empresarial Participativo* - Art. Revista Planejamento e Gestão - n 0- Dezembro de 1988: 19 a 32.

1- identificação dos problemas e oportunidades, onde todos os problemas levantados são importantes;

2- divisão, racionalização, de esforços, buscando um melhor acompanhamento, sob todos os aspectos, que é fortemente associado ao sucesso do plano;

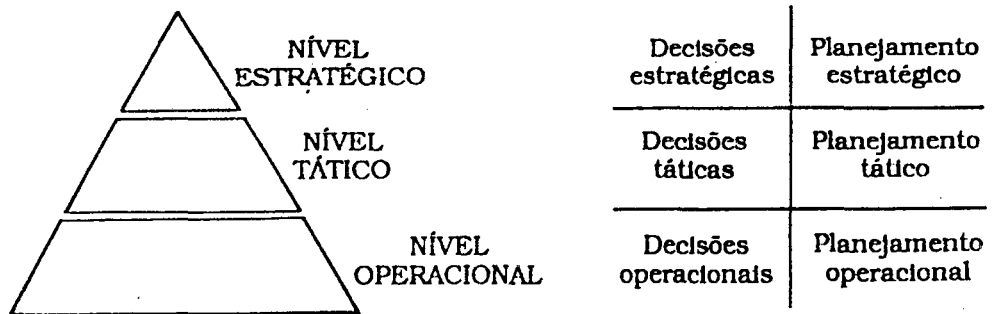
3- redução de subjetividade na tomada de decisão.

Tanto Ackoff (16)²⁵ quanto Oliveira (2)²⁶ falam das partes e dos tipos de planejamento, que se faz importante o entendimento, uma vez que o planejamento abordado neste trabalho é o estratégico. Isto possibilita uma melhor visualização do seu âmbito de ação assim como as partes do planejamento que serão vistas logo a seguir.

Numa consideração de grandes níveis estratégicos, podemos dividir em três níveis de planejamento, relacionando-os aos níveis de decisão de uma pirâmide organizacional, conforme figura abaixo:

²⁵ (16)- Ackoff, Russel L. - *Planejamento Empresarial* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1978.

²⁶ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.



NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO - Extraído de Oliveira (2)²⁷:35

Porém neste caso a distinção importante a fazer é Planejamento Estratégico de planejamento tático e operacional. Em primeiro lugar deve-se ter em mente a dimensão de tempo de efeito do planejamento: quanto mais demorado e difícil de modificar, mais estratégico ele será, pois suas decisões têm efeitos mais duradouros. Em segundo lugar distinguem-se pela amplitude dos seus efeitos: quanto mais atividades de uma organização forem afetadas pelo plano mais estratégico ele será, então, o planejamento estratégico é mais amplo enquanto que o tático e o operacional são mais restritos. E por último quanto aos objetivos, enquanto o planejamento tático e

²⁷

(2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

operacional se dedicam a atingir os objetivos especificados, o planejamento estratégico destina-se à formulação dos objetivos e à escolha dos meios para atingi-los. Oliveira (2)²⁸ resume de forma simples a distinção entre o planejamento estratégico dos outros dois:

" O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa."

Portanto, o planejamento tático otimiza determinada área da empresa, trabalhando com objetivos, estratégias e políticas definidos no planejamento estratégico, é desenvolvido, assim como o planejamento operacional, por níveis hierárquicos mais baixos da organização com a finalidade de utilizar os recursos da maneira mais eficiente para atingir os objetivos previamente fixados no planejamento estratégico. O planejamento operacional, hierarquicamente mais abaixo do tático, é o formalizador das metodologias, de desenvolvimento e implantação, estabelecidas. Os planos operacionais correspondem a um conjunto de partes

²⁸

(2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

homogêneas do plano tático.

Voltando ao ponto de que um planejamento deve ser um processo contínuo, este não será um produto final, pois, conforme Ackoff (16)²⁹, está sempre sujeito a revisões, envolve um conjunto complexo de decisões interdependentes, que podem ser separadas de maneiras diferentes.

Na verdade, pode-se argumentar que não apenas os planos, mas o processo de planejamento encoraja a mudança incremental em detrimento de uma mudança mais abrangente, o pensamento genérico as custas do pensamento criativo e uma orientação de curto prazo as custas de uma perspectiva de longo prazo. O planejamento é comumente levado a efeito considerando-se as estratégias existentes e os componentes da estrutura atual. Então, o planejamento tende a preservar as categorias existentes enquanto mudanças estratégicas mais significativas, geralmente, requerem que tais categorias sejam reconstituídas.

Diz Ackoff (16)³⁰ que o conjunto das decisões de um plano não pode ser dividido em subconjuntos independentes e sim devem

²⁹ (16)- Ackoff, Russel L. - *Planejamento Empresarial* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1978.

³⁰ (16)- Ackoff, Russel L. - *Planejamento Empresarial* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1978.

ser inter-relacionados. Portanto as partes de um planejamento e as fases de seu processo que produza aquelas partes devem interagir.

Estas partes do planejamento também são definidas por Oliveira (2)³¹, que se baseia em Ackoff. São cinco partes:

"1 - Planejamento dos fins: especificação dos objetivos e metas, ou seja, a identificação do estado futuro almejado;

2 - Planejamento de meios: proposição de caminhos, políticas, programas para se atingir os objetivos. São também definidas as macroestratégias e as macropolíticas;

3 - Planejamento organizacional: estruturação da empresa para a realização dos meios propostos;

4 - Planejamento de recursos: dimensionamento das quantidades e definição dos tipos de recursos que serão necessários e a origem e aplicação dos mesmos;

³¹

(2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

5 - Planejamento de implementação e controle: planeja os procedimentos para a tomada de decisão e a maneira de organizá-los além dos procedimentos para antever ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução."

Portanto, o planejamento é um instrumento de formulação e também de implementação de estratégias, onde ele próprio deve ser planejado.

5.2 - Estratégia

Para que seja feito o planejamento da empresa, é necessário que se tenha conhecimento das estratégias da empresa, sabendo:

- quais as direções alternativas de crescimento que devem ser consideradas;
- qual é e qual deve ser a missão do negócio da empresa;
- que nível de investimento é mais adequado;
- a estratégia da empresa será de retração, manutenção ou de crescimento da empresa;

Tanto se fala em **estratégia**, porém o que realmente é estratégia ?

Oliveira (11)³² diz: " Algumas maneiras de conceituar o termo Estratégia são:

- é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- é a diretriz e regra formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente;
- é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas;
- é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los;
- é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo;

³²

(11)- Rebouças de Oliveira, Djalma de Pinho - *Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas* - São Paulo - Atlas - 1993.

- é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser;

- é um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa."

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégia quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa.

Estratégia para Ansoff (14)³³ é um conjunto de regras de tomadas de decisão para orientar um comportamento organizacional. O autor cita também quatro regras para a estratégia:

"1 - Padrões para medição do desempenho presente e futuro da empresa. Os objetivos são os padrões de qualidade e as metas são os padrões quantitativos;

³³

(14)- Ansoff, H. Igor - *A Nova Estratégia Empresarial* - São Paulo - Atlas - 1990.

2 - Regras para o desenvolvimento do relacionamento da empresa com o ambiente:

- Quais produtos ou tecnologia desenvolver? ;
- Onde e para quem serão vendidos? ;
- Como a empresa ganhará vantagens sobre seus concorrentes? Este conjunto de regras é chamado de PRODUTO-MERCADO ou ESTRATÉGIA do NEGÓCIO.

3 - Regras para o estabelecimento das relações internas e processos dentro da empresa, chamadas de estratégia administrativa;

4 - Regras de condução do dia-a-dia dos negócios chamados de políticas operacionais."

Para Parson (18)³⁴, a estratégia é o cerne de qualquer plano e as principais estão enquadradas em sete áreas, sendo que o sucesso depende de todas estas áreas:

1 - Estratégias de produtos e serviços - As perguntas fundamentais para a elaboração destas estratégias são: Estamos servindo bem nossos clientes? Nossos produtos

³⁴

(18)- Parson, Mary Jean - *Planejamento: de volta às origens* - São Paulo - Editora Best Seller - 1988.

precisam ser modificados? Estamos qualificados para satisfazer alguma necessidade em especial?

2 - Estratégias de marketing - Destinam-se a nortear o processo de planejamento no sentido de fazer com que um produto ou serviço chegue a um usuário.

3 - Estratégias de crescimento - São as respostas da empresa a perguntas como: Quanto devemos crescer? Em que ritmo? Quando? Devemos preservar ou investir o capital? Estamos preparados para continuar servindo nossos clientes se desencadearmos o processo de crescimento?

4 - Estratégias financeiras - Toda empresa precisa de uma estratégia clara para financiar suas operações. Nada substitui um bom e sólido planejamento financeiro.

5 - Estratégias organizacionais - Qual o melhor tipo de organização para um determinado negócio? Até que ponto uma empresa deve ser centralizada? Quais os tipos de estruturas e inter-relações departamentais necessários? Como deve ser o sistema de acesso a cargos e posições.

6 - Estratégias de pessoal - As principais estratégias da área de recursos humanos direcionam a própria composição da empresa. Elas variam muito e abrangem as mais diversas questões: relacionamento com os sindicatos, política salarial, seleção, recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal.

7 - Estratégias de relações públicas e publicidade - Essas funções não são independentes do negócio principal. Pelo contrário, devem servir de apoio a todas as outras principais estratégias. Destinam-se a esclarecer os negócios da empresa para uma grande variedade de público: clientes, governos, acionistas, fornecedores.

Enquanto Parson fala das áreas estratégicas, Hamermesh (19)³⁵ cita que, após seus dez anos de pesquisa em corporações americanas, existem três níveis de estratégia:

1 - Estratégia Comercial - É a determinação de como uma empresa competirá em um certo ramo e como se posicionará em relação aos concorrentes.

³⁵

(19)- Hamermesh, Richard G. - *Making a Strategy Work* - Jonh Wiley & Sons, Inc. - 1986.

2 - Estratégia Corporativa - É a determinação do ramo no qual a empresa atuará e a alocação de recursos.

3 - Estratégia Institucional - É a determinação da política da empresa quanto a suas contribuições à comunidade.

Com relação a estratégias de negócios, citadas por Ansoff, Aaker (6)³⁶ inclui oito elementos para defini-las:

1 - Os produtos ou mercados nos quais os negócios estão para competir;

2 - Os níveis de investimento (crescimento, manutenção, minimização e liquidação ou desinvestimento dos negócios);

3 - A sustentação de vantagens competitivas que proporcionem a manutenção do negócio;

4 - As competências ou qualidades para que haja as vantagens competitivas;

³⁶

(6)- Aaker, David A.- *Developing Business Strategies* - New York - Wiley - 1984.

- 5 - Os objetivos para guiar as tomadas de decisões estratégicas;
- 6 - As políticas funcionais necessárias para competir na matriz produto-mercado;
- 7 - As alocações de recursos nas unidades de negócios;
- 8 - O desenvolvimento de efeitos sinérgicos através dos negócios ;

Para Aaker (6)³⁷, as unidades estratégicas de negócios (UENs) ou SBU (Strategic Business Unit) são definidas como qualquer unidade organizacional, que tenha uma estratégia de negócio definida e um administrador executivo com responsabilidade sobre receitas e lucros.

Grandes empresas, tipo conglomerado e outras, utilizam-se da estrutura de SBU, que são basicamente unidades empresariais dentro de maiores que vendem um produto ou serviço para um identificável e distinto grupo de clientes ou usuários, possuindo seu próprio processo de administração estratégica dentro de objetivos e estratégias emanadas do nível corporativo.

³⁷

(6)- Aaker, David A.- *Developing Business Strategies* - New York - Wiley - 1984.

Aaker (6)³⁸ explica que uma estratégia de negócio pode ser conceitualizada ao nível de uma SBU ou mesmo em um negócio dentro de uma SBU, o que Ansoff (5)³⁹ chama de SBA (Strategic Business Area), especialmente quando a SBU emprega estratégias similares ou tem ligações sinérgicas.

Para Oliveira (2)⁴⁰ um grande número de empresas não tem ou não sabe quais são as suas estratégias e muitas empresas de sucesso não estão conscientes das estratégias que as sustentaram. Por isso que muitas empresas estabelecidas fracassaram quando se empenhavam em um programa de aquisição de outras empresas, de diversificação de produtos ou de expansão de mercado.

As estratégias devem proporcionar vantagens para poder enfrentar tendências, ameaças ou para aproveitar oportunidades. O desenvolvimento, avaliação e a implementação de estratégias de negócios é o coração de uma administração bem sucedida.

³⁸ (6)- Aaker, David A.- *Developing Business Strategies* - New York - Wiley - 1984.

³⁹ (5)- Ansoff, H. Igor - *Implanting Strategic Management* - New Jersey - Englewood Clifles - Prentice Hall- 1984.

⁴⁰ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

5.3 - Evolução Do Planejamento Estratégico

Após a Segunda Grande Guerra, as organizações passaram a sentir a necessidade de manter um nível de controle significativamente maior sobre as operações.

A administração dos recursos financeiros era à época o aspecto mais visível e preocupante, fazendo com que se desenvolvessem as técnicas da orçamentação. Logo os orçamentos anuais passaram a ser plurianuais, devido à percepção de que as decisões financeiras geravam impactos de longo prazo. Buscava-se a eficiência (fazer bem aquilo que estamos fazendo).

À medida que as empresas tornaram-se mais e mais complexas, foi necessário desenvolver técnicas que integrassem as decisões relativas às diversas áreas funcionais (produção, finanças, marketing, etc), gerenciadas até então de forma independente. Surge então o Planejamento de Longo Prazo, com o foco na organização dos recursos, visando ainda à eficiência operacional.

Mas não só as empresas tornaram-se complexas. O ambiente em que operavam passou a ser considerado "turbulento".

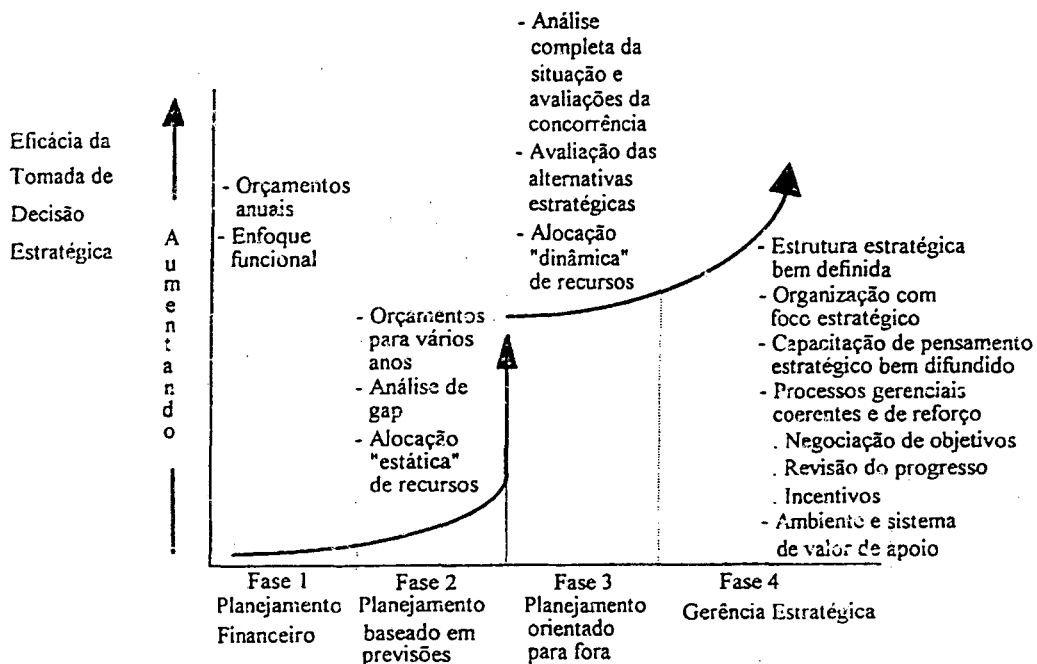
Para incorporar ao processo de decisão empresarial a leitura das tendências ambientais quanto aos clientes, fornecedores, concorrentes e outros públicos externos, desenvolveu-se o conceito do planejamento estratégico. Passa-se a buscar a eficácia da organização, fazer aquilo que deve ser feito.

O planejamento estratégico como sistema de gestão já estava estabelecido em meados dos anos 60, mas foi na década de 70 que atingiu seu apogeu.

No início dos anos 80 disseminou-se a crítica a esta abordagem, levando ao desenvolvimento da metodologia de administração estratégica, considerada atualmente o estágio mais moderno em termos de técnicas avançadas de gestão.

Um artigo publicado por Gluck, Kaufman e Walleck (21)⁴¹ traz uma descrição bastante interessante das fases do planejamento estratégico em um quadro, como o abaixo:

⁴¹ (21)- Gluck, F. , Kaufman e Walleck, A. S. - *The Four Phases of Strategic Management* - The Journal of Business Strategy - pg 11 - Winter 1982.



Extraído de Gluck (21) - As Quatro Fases da Administração Estratégica

Os tópicos principais de cada uma das quatro fases apresentadas no artigos são:

FASE 1 - Planejamento Financeiro, com início em 1906:

- Processo anual de elaboração do orçamento
- Orçamento das despesas
- Análise da variância
- Sistema de planejamento estratégico não formal

FASE 2 - Planejamento Baseado na Previsão, com início em 1950:

- Previsão multianual
- Alocação de recursos
- Análise de portfólio
- Análise de gap
- Alocação "estática" de recursos

FASE 3 - Planejamento Voltado para Fora, com início em 1965:

- Análise da situação
- Alternativas estratégicas
- Avaliação competitiva
- Alocação "dinâmica" de recursos

FASE 4 - Planejamento de Gerenciamento Estratégico, dos nossos dias atuais:

- Plano estratégico ligado à tomada de decisões operacional
- Estrutura do planejamento estratégico
- Capacidade de pensamento estratégico
- Objetivos de negociação
- Sistema de revisão
- Sistema de motivações

Junto ao conceito de planejamento estratégico, pode-se ter um comparativo de como as empresas também evoluem em planejamento estratégico, utilizando a evolução estudada por Gluck e seus colegas.

"Após o nascimento do planejamento estratégico, há aproximadamente 20 anos, na Harvard Business School, a palavra **ESTRATÉGIA** tem sido enfatizada com grande força nos meios acadêmicos e empresariais" (1)⁴².

Esta ênfase se dá, principalmente, pela necessidade de se estar preparado para enfrentar novas situações ou aproveitar novas oportunidades, pois é muito grande a velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo nos meios empresariais, no mercado e nas forças de trabalho.

O planejamento estratégico acontece de maneira informal nas empresas, já há muito tempo, através da visão e ação de um empreendedor (líder), normalmente o fundador-proprietário ou presidente da empresa, em aproveitar as oportunidades, o desenvolvimento da organização ou a criação de um novo negócio.

⁴²

(1)- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *O futuro da empresa - 14 etapas para se chegar lá* - Artigo da revista MERCADO GLOBAL - n 78- Maio de 1989: 24 a 29.

Ansoff (14)⁴³ explica que, "antes da década de 1970, a postura estratégica de uma empresa em suas áreas respectivas de negócio tipicamente surgia sem o apoio de planejamento sistemático. As idéias eram o resultado espontâneo de visões criativas de especialistas talentosos. Após a década de 1970, muitas empresas continuaram a seguir o incrementalismo lógico que se tornou famoso na década de 1980 pelo best-seller de Peters e Waterman, "In search of excellence", no qual eles aconselharam seus leitores a "se conservarem em suas linhas estratégicas tradicionais". Quando se espera que o ambiente seja turbulento, com prováveis descontinuidades nas condições econômicas, de concorrência, agarrar-se à linha estratégica tradicional pode tornar-se perigoso. Logo após a publicação de "In search of excellence", várias das empresas ali destacadas, cujo sucesso se devia ao incrementalismo lógico, passaram por grandes dificuldades quando seus ambientes se tornaram turbulentos. Em ambientes turbulentos, a alternativa ao incrementalismo lógico é o planejamento estratégico."

Portanto, concordando com Ansoff, nestes momentos de grandes mudanças, algumas vezes até radicais, é que as empresas deveriam ter um planejamento estratégico formalizado.

⁴³(14)- Ansoff, H. Igor - *A Nova Estratégia Empresarial* - São Paulo - Atlas - 1990.

5.4 - Definições De Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é um processo que conduz a empresa à obtenção de um melhor desempenho, maximizando as oportunidades (estratégias) identificadas no seu ambiente natural atual e principalmente no futuro.

Oliveira (2)⁴⁴ o conceitua como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente. Ele se relaciona com os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los, que afetam a empresa.

Oliveira (2) ainda diz que a empresa, através do planejamento estratégico, espera :

- 1 - conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes;
- 2 - conhecer e eliminar seus pontos fracos;
- 3 - conhecer e usufruir as oportunidades externas;

⁴⁴

(2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

4 - conhecer e evitar as ameaças externas;

5 - ter um efetivo plano de trabalho.

Planejamento estratégico pode ser entendido como um planejamento de larga escala e voltado para o futuro, feito para interagir com o ambiente competitivo, com a finalidade de otimizar a realização dos objetivos da organização. Um conjunto de ações integradas, destinadas a criar uma vantagem sustentável sobre os concorrentes.

Mintzberg (25)⁴⁵ cita os 5 Ps para o planejamento estratégico:

- plano: deve ter um tipo de ação de intenção consciente e uma diretriz básica para lidar com uma situação;
- padrão: deve existir uma consistência no comportamento, que a empresa deverá manter;
- manobra: deve haver uma atuação específica, com a intenção de sobrepujar um oponente ou concorrente;

⁴⁵ (25)- Mintzberg, Henry - *The Strategy Concept I: Five Ps for strategy* - California Management Review - Fall - 1987: 11 a 24.

- posicionar: como meio de colocar uma organização, um produto ou uma marca em um ambiente competitivo;
- perspectiva: que dá clareza ao objetivo e seu conteúdo consiste não somente de uma posição escolhida, como de uma maneira arraigada de perceber e ser percebido pelo mercado.

Antes de prosseguir com outros conceitos, faz-se interessante observar que as empresas grandes utilizam largamente o planejamento estratégico. Isto traz a estas empresas, uma melhor visualização de suas posições além de rapidez e agilidade.

O que pode ser apontado como motivo da rapidez e agilidade das grandes empresas, é que elas evoluem, à medida que sofisticam os seus métodos de planejamento estratégico. Estas evoluções do planejamento estratégico das empresas se dá assim, como a evolução que foi vista anteriormente, apontada por Gluck (21)⁴⁶ no item Evolução do Planejamento Estratégico. Gracioso (40)⁴⁷ explica esta relação de forma interessante.

⁴⁶ (21)- Gluck, F. , Kaufman e Walleck, A. S. - *The Four Phases of Strategic Management* - The Journal of Business Strategy - pg 11 - Winter 1982.

⁴⁷ (40)- Gracioso, Francisco - *Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado* - Editora Atlas - São Paulo - 1987.

Na maioria das empresas, o processo formal de planejamento tem origem no sistema de orçamentação anual (Fase I), onde tudo é visto sob uma ótica financeira. Neste tipo de companhias, mesmo quando se praticam estratégias bem arquitetadas, elas nunca são formalizadas. Assim, a eficiência destas estratégias depende muito da capacidade pessoal.

À medida que as empresas ficam mais complexas, torna-se necessário documentar de forma explícita os processos decisórios. O planejamento financeiro torna-se mais difícil à medida que aumentam o peso e a influência de fatores externos e ambientais. Começa assim a prática da Fase II - um planejamento que leva em conta projeções econômicas, sociais e políticas.

O planejamento na Fase II corre o risco de transformar-se rapidamente num processo mecânico e rotineiro, no qual os gerentes se limitam a copiar o plano do ano anterior, com alguns ajustes e projeções atualizados.

Os executivos conscientizam-se da necessidade de passar para a Fase III, à medida que percebem a necessidade de obter conhecimento mais perfeito dos fatores que condicionam o comportamento do mercado.

Nesta fase a distribuição de recursos da empresa pode tornar-se dinâmica, pois tem-se a oportunidade de modificar o futuro enquanto ainda há tempo para isso, seja através de novas prioridades de investimentos, seja através de novas áreas de oportunidades sugeridas pelo comportamento do consumidor.

Em escala contínua de seu desenvolvimento, uma empresa pode perceber que a Fase III já não oferece todas as respostas. Acontece que a alta gerência da empresa começa a querer um maior aprofundamento no processo de planejamento estratégico. Então entra-se para a Fase IV, a fase do gerenciamento estratégico. Aqui, as empresas começam a pensar, por exemplo, em unidades estratégicas de negócio (SBU).

5.5 - Processo De Planejamento Estratégico

Consiste na metodologia a ser empregada para a formulação do plano estratégico. O processo de planejamento estratégico apresenta as estratégias escolhidas, os programas que irão apoiá-las e seus objetivos.

O processo de planejamento é a previsão dos passos inter-relacionados, freqüentemente sobrepostos, que é preciso seguir para a realização do projeto.

Em seu artigo Oliveira(1)⁴⁸ apresenta 14 (quatorze) etapas do processo de planejamento estratégico, frisando que não são etapas estáticas, por exemplo: algumas etapas podem ser desenvolvidas concomitantemente :

- 1 - Identificação das expectativas e desejos;
- 2 - Análise externa;
- 3 - Análise interna;
- 4 - Análise dos concorrentes;
- 5 - Estruturação e debate de cenários;
- 6 - Estabelecimento da missão da empresa;
- 7 - Propósitos atuais e potenciais;
- 8 - Estabelecimento da postura estratégica;
- 9 - Macroestratégias e macropolíticas;
- 10 - Objetivos, desafios e metas;
- 11 - Estratégias e políticas funcionais;
- 12 - Projetos e planos de ação;
- 13 - Interligação com os instrumentos qualitativos;
- 14 - Controle e avaliação.

De maneira mais sucinta, pois veremos cada um dos pontos com maior profundidade a seguir, podemos dizer que o

⁴⁸ (1)- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *O futuro da empresa - 14 etapas para se chegar lá* - Artigo da revista MERCADO GLOBAL - n 78- Maio de 1989: 24 a 29.

processo de planejamento estratégico é composto por definições principais, quais sejam:

1 - A Análise da Situação, que nos esclarece:

- onde estamos agora ?

2 - A definição dos Objetivos e Metas que devem nos dar a direção, ou seja:

- para onde queremos ir ?

3 - E por último a Formulação das Estratégias, que nos devem nos dizer:

- como faremos para chegar lá ?

Portanto, o processo de planejamento estratégico é composto de um conjunto de decisões e ações que resultam na formulação e implementação de estratégias desenhadas para atingir os objetivos de uma organização. Não é somente uma posição escolhida no mercado, mas uma maneira definitiva de ser percebido pelos membros desse mercado.

A seguir abordaremos a análise da situação, objetivos e metas e formulação das estratégias.

5.5.1 - Análise Da Situação

Trata-se de uma análise para a localização da empresa, não só física. Deve nos mostrar também ONDE ESTAMOS HOJE ?

Oliveira (2)⁴⁹ chama esta fase de Diagnóstico Estratégico, em que deve ser analisado o ambiente e suas variáveis relevantes onde a empresa está inserida, ou seja, a análise externa, além da análise interna, que determina os pontos fracos e fortes da empresa. O autor salienta também como componentes deste diagnóstico estratégico a análise das oportunidades e ameaças, que se verá a seguir, na análise de SWOT.

Vasconcelos (13)⁵⁰ concorda e aponta uma das maiores dificuldades ao fazer o planejamento estratégico, com que as organizações se defrontam, que é a obtenção de informações sobre estes ambientes interno e externo. Porém ele diz que, ao definir o negócio da empresa, são estabelecidos limites de atuação da mesma.

⁴⁹ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

⁵⁰ (13)- Vasconcelos Filho, Paulo de- *Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1985.

Certo (10)⁵¹ sintetiza que a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, presentes e futuros, que possam influir no negócio da empresa.

Portanto o objetivo da análise da situação deve ser o de identificar a natureza atual do negócio, analisar os fatores ambientais chave que afetam a empresa e avaliar o ambiente competitivo.

Porter (9)⁵², Oliveira (2)⁵³, entre outros, dividem a análise da situação em três análises, quais sejam:

1 - Análise externa, que verifica clientes e mercados, situação ambiental, econômica, social, política e legal, oportunidades, ameaças e tecnologias;

2 - Análise interna, que verifica os produtos e serviços, os recursos e os pontos fortes e fracos;

⁵¹ (10)- Certo, Samuel C.- *Administração Estratégica: planejamento e implementação* - São Paulo - Makron Books - 1993.

⁵² (9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

⁵³ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

3 - Análise competitiva, que verifica os pontos fortes e fracos, a ação e a reação estratégica provável.

Porter, em seus dois livros (9)⁵⁴ e (12)⁵⁵, fala da Análise da Indústria em que a empresa está inserida. Diz ele:

"Em qualquer indústria a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: a ameaça de novas empresas; a ameaça de novos produtos ou serviços; o poder de barganha dos fornecedores; e a rivalidade entre os competidores existentes. O vigor destas cinco forças varia de indústria para indústria e determina a sua lucratividade a longo prazo."(12)

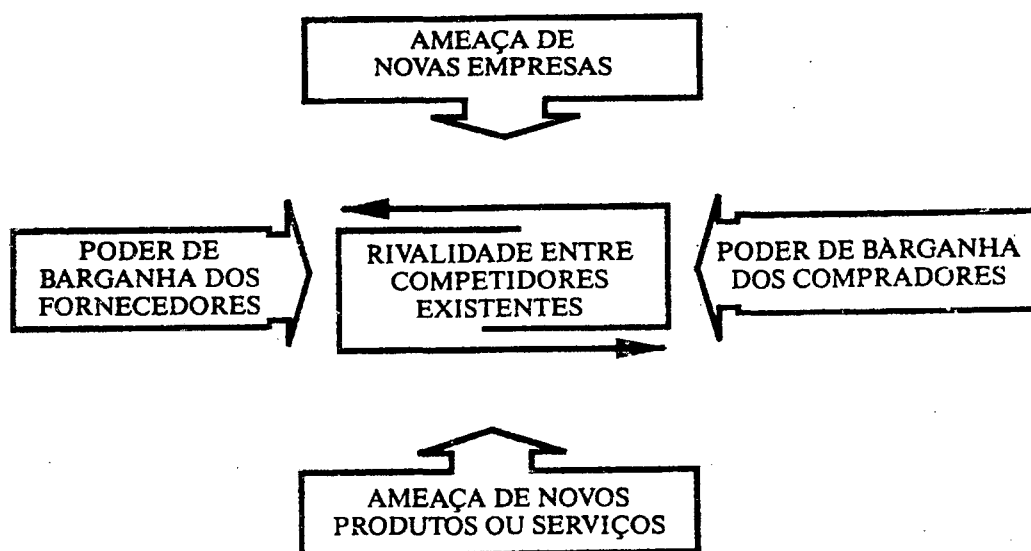
Um ponto importante a entender é quando Porter fala da indústria, refere-se ele ao setor ou ramo de atividade em que a empresa está inserida. Portanto, sempre que Porter se referir à indústria em estratégia competitiva, ele quer dizer o ambiente onde a organização atua.

⁵⁴ (9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

⁵⁵ (12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

Porter (9)⁵⁶ relaciona dimensões dos conceitos de estrutura, comportamento e desempenho da indústria, através destas cinco forças básicas praticamente unânimes e aceitas pela maioria dos autores contemporâneos de estratégia empresarial.

Abaixo, podemos ver o modelo de competição, chamado, no livro *Estratégia Competitiva*, de Rivalidade Ampliada, que Porter traz em seu livro *Vantagem Competitiva das Nações* (12)⁵⁷:45:



**AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAM A COMPETIÇÃO NA INDÚSTRIA -
Extraído de Porter (12):45**

⁵⁶ (9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

⁵⁷ (12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

Vamos discorrer sobre cada uma destas cinco forças a que Porter se refere.

Uma das forças competitivas é composta pelos fatores que afetam a intensidade da rivalidade, que podem ser:

- A competição tende a aumentar à medida que o número de empresas rivais aumenta e à medida que essas empresas se tornam iguais em tamanho e capacidade.
- A rivalidade do mercado é normalmente mais forte quando a demanda para o produto está crescendo devagar ou a oferta é maior.
- A competição é mais intensa quando empresas rivais são tentadas a usar cortes nos preços ou outras táticas de marketing para aumentar o volume de suas vendas.
- A competição é mais forte quando os produtos ou serviços de empresas rivais não são tão fortemente diferenciados a ponto de que os clientes fiquem impedidos, pelos altos custos, de mudar de uma marca para outra.

- A competição fica mais volátil e imprevisível à medida que as empresas rivais são diferentes entre si em termos de suas estratégias, suas personalidades, suas prioridades corporativas, seus recursos e seus países de origem.

- A rivalidade de mercado tende a ser mais vigorosa quando custa mais sair do negócio do que ficar e competir. Isto compõe as Barreiras à Saída dentro da indústria, que veremos a seguir.

Uma outra força competitiva é dada pelo "poder econômico dos clientes (compradores)" e estes são mais fortes e assim agem com força competitiva que deve ser considerada quando:

- São grandes e poucos e quando compram em grandes quantidades. Frequentemente os clientes grandes são bem-sucedidos em usar a sua influência de volume de compras para obter importantes concessões de preço e outros termos e condições de vendas favoráveis.

- A indústria fornecedora é composta de um grande número de vendedores relativamente pequenos.

- O item que está sendo comprado é suficientemente padronizado entre os vendedores, de maneira que os consumidores não só encontram vendedores alternativos como podem trocar de fornecedor a um custo praticamente nulo.
- Os vendedores apresentam pouca ameaça de integração avançada no mercado de produto de seus consumidores.
- O item que está sendo comprado não é um insumo importante.
- É economicamente viável para os clientes seguir a prática de adquirir os insumos de diversos fornecedores ao invés de apenas de um.
- O produto ou serviço que está sendo comprado não economiza o dinheiro do consumidor.

A ameaça à entrada de novas empresas depende do peso das barreiras, tanto de entrada quanto de saída de uma indústria.

As barreiras de entrada evitam a entrada na indústria de empresas de fora dela, assim como evitam que as empresas de dentro da indústria entrem em competição umas com as outras. As barreiras

reduzem a mobilidade e a competição. Isto resulta em lucratividade mais alta e menos risco dentro da indústria.

As bem-sucedidas barreiras de entrada podem ser construídas por empresas cujos negócios exigem ou têm:

- Alto investimento de capital;
- Processo de fabricação especializado;
- Canais especiais de distribuição;
- Imagem singular ou consciência de marca;
- Produto com características patenteadas ou difíceis de copiar;
- Localização geográfica;
- Fontes de fornecimento especializadas (matéria-prima e mão-de-obra);
- Maquinaria para fins especiais ou software que somente pode ser usado com seu produto;
- Técnicas especiais de financiamento.

Já as barreiras de saída evitam que uma empresa saia de uma indústria em declínio. Isto resulta em lucros menores para uma indústria madura à medida que o número de concorrentes permanece grande a despeito do limitado potencial de lucro. O excesso de capacidade da indústria é usado somente durante os períodos de explosão de consumo, que ocorrem pouco frequentemente em uma

indústria madura. Este excesso de capacidade resulta em lucros menores.

São exemplos de barreiras de saída:

- Bens especializados com pouco valor de sucata;
- Obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- Restrições governamentais;
- Restrições sociais.

Porter (9)⁵⁸:39 mostra através de uma figura que as barreiras de entrada e saída tem relação direta com a lucratividade:

		BARREIRAS DE SAÍDA	
		BAIXAS	ALTAS
BARREIRAS DE ENTRADA	BAIXAS	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	ALTAS	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

⁵⁸

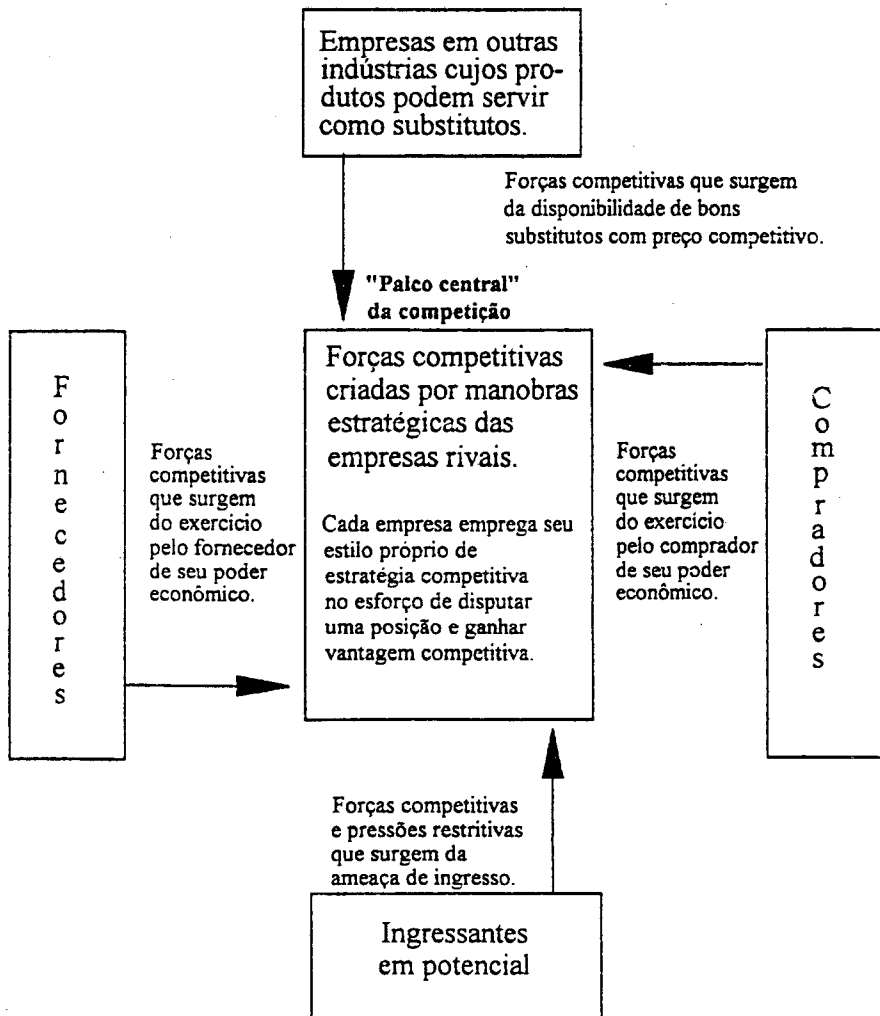
(9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

Os melhores lucros ocorrem quando as barreiras de entrada são altas e as de saída são baixas, pois a entrada é difícil porém os concorrentes mal sucedidos podem deixar a indústria facilmente.

O poder econômico dos fornecedores ocorre quando:

- O insumo é, de uma forma ou de outra, importante para o comprador.
- O grupo fornecedor é dominado por poucas e grandes empresas que não enfrentam condições intensamente competitivas.
- Os produtos respectivos dos fornecedores são diferenciados ao ponto de ficar difícil ou custoso para os compradores mudarem de um fornecedor para outro.
- Os fornecedores de um insumo não precisam competir com insumos substitutos de fornecedores de outras indústrias.
- Um ou mais fornecedores representam uma ameaça real de integração avançada no negócio de uma indústria compradora.

Desta forma trazendo estes conceitos para dentro da figura de Porter, pode-se obter a seguinte figura das cinco forças que dirigem a competição na indústria:



Uma boa ferramenta para localizar a empresa dentro da indústria e analisar as cinco forças da matriz competitiva pode ser o BENCHMARKING.

Camp (41)⁵⁹ explica BENCHMARKING como um processo de pesquisa que permite aos administradores realizar comparações de processos e práticas companhia-a-companhia para identificar o "melhor do melhor" e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

Sua meta é estabelecer novos objetivos de gerenciamento e legitimá-los através de comparações externas.

Porém, antes de embarcar num projeto de benchmarking, as empresas devem adotar três objetivos. Primeiro: conhecer suas operações, avaliar os pontos fortes e fracos. Isso envolve documentar os passos e as práticas do processo de trabalho, bem como definir medidas de desempenho crítico. Segundo: conhecer os líderes da indústria ou concorrentes, pois só se pode diferenciar as habilidades conhecendo os pontos fortes e fracos deles. Finalmente, incorporar o melhor, adotando os pontos fortes e os excedendo.

⁵⁹

(41)- Camp, Robert - *Benchmarking o Caminho para a Qualidade Total* - Editora Pioneira - São Paulo - 1993.

A idéia não é copiar o que o melhor está fazendo, mas entender por que ele faz as coisas melhor do que você.

Existem três tipos de benchmarking: interno, competitivo e funcional. O interno envolve uma comparação de funções semelhantes dentro da organização; o competitivo examina as funções comparadas com as dos concorrentes; o funcional considera como as atividades semelhantes são desempenhadas dentro de diferentes indústrias.

Os melhores parceiros para o benchmarking são aqueles que desempenham uma dada função a um custo baixo, mas com uma elevada satisfação do cliente. Eles podem ser identificados através de uma variedade de fontes e suas credenciais podem ser cercadas usando-se medidas padrão, tais como índices financeiros, mudanças no inventário e retorno sobre os ativos. Para um benchmarking competitivo, o melhor detector de qualidade é, logicamente, o cliente. Habituais checagens com uma ampla amostra de clientes são boas maneiras de ressaltar os pontos fracos de produtos e serviços, administração, técnicas de vendas etc. Entrevistas com os clientes dos concorrentes podem ser também reveladoras.

Nenhuma empresa excepcional destaca-se em todos os departamentos. Por isso, é importante escolher uma função precisa para conduzir o benchmarking. Cada função tem um produto ou

serviço que deve ser inicialmente identificado. Para tanto, é fundamental fazer uma clara especificação de missão pela companhia onde se aplica o benchmarking, detalhando as razões para sua existência e o nível da qualidade esperado pelos clientes.

O benefício final do benchmarking é a competitividade. O benchmarking ajuda a desenvolver um quadro de como a operação deve cuidar da mudança para se atingir um desempenho superior. Este é um meio eficiente de conduzir as energias da operação para manter a concorrência a distância, ou seja, manter uma vantagem competitiva sustentável. Desta maneira o benchmarking, pode ser utilizado tanto para análise da situação e como até para a manutenção de uma vantagem competitiva.

A análise da situação e da indústria fornecem as informações com as quais as oportunidades-chave e as ameaças do ambiente da empresa podem ser identificadas. Portanto, como vimos, a análise da situação abrange a análise interna, a externa e a competitiva e dentro do papel da avaliação da vantagem competitiva a análise da situação fornece as informações para a chamada análise SWOT.

S W O T são as iniciais em inglês dos pontos fortes e fracos internos do negócio e das oportunidades e ameaças do ambiente do negócio, ou seja:

Strengths = forças

Weaknesses = fraqueza

Opportunities = oportunidades

Threats = ameaças

Portanto análise SWOT é a identificação sistemática desses fatores e da estratégia que reflete a melhor combinação deles. É baseada na lógica de que uma estratégia eficaz maximiza os pontos fortes e as oportunidades de um negócio ao mesmo tempo em que minimiza seus pontos fracos e ameaças.

Para a análise SWOT as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos têm extrema importância, por isso vamos conceituá-los aqui.

Uma oportunidade é uma situação altamente favorável no ambiente da empresa. As principais tendências representam uma fonte de oportunidades. A identificação de um segmento de mercado anteriormente negligenciado, as mudanças nas circunstâncias competitivas ou de regulamentação, as mudanças tecnológicas e o relacionamento aprimorado com o comprador ou com o fornecedor poderiam representar oportunidades para a empresa.

Uma ameaça é uma situação altamente desfavorável no ambiente da empresa. É um impedimento chave para a posição atual

da empresa ou para a posição desejada para o futuro. A entrada de um novo concorrente, o crescimento lento do mercado, o crescente poder de barganha dos compradores ou fornecedores chave, as grandes mudanças tecnológicas e os regulamentos mutantes poderiam representar as principais ameaças ao sucesso futuro de uma empresa.

Uma oportunidade para uma organização pode ser uma ameaça estratégica para outra. O mesmo fator pode ser visto tanto como uma oportunidade em potencial como uma ameaça em potencial. A compreensão das principais oportunidades e ameaças que se apresentam a uma empresa ajuda a gerência a identificar as opções realísticas entre as quais pode escolher uma estratégia apropriada. Essa compreensão pode iluminar o nicho mais eficaz para a empresa.

Um ponto forte é um recurso, qualificação ou outra vantagem em relação aos concorrentes e às necessidades dos mercados que uma empresa atende ou pretende atender. É uma competência significativa que dá à empresa uma vantagem comparativa no mercado. Os recursos, a imagem, a liderança de mercado, o controle de uma determinada tecnologia, o controle dos canais de distribuição, a cultura interna inovadora e o relacionamento entre comprador e fornecedor são alguns exemplos.

Um ponto fraco é uma limitação nos recursos, qualificações e capacitações que impedem seriamente o desempenho

eficaz. As instalações, os recursos financeiros, as capacitações da gerência, a cultura corporativa burocrática, as qualificações de marketing e a imagem da marca podem ser as origens dos pontos fracos. A compreensão dos principais pontos fortes e pontos fracos da empresa auxilia ainda mais no estreitamento das alternativas de escolha e na seleção de uma estratégia.

A análise SWOT pode ser usada de, pelo menos, três maneiras nas decisões de escolha da estratégia:

- Fornece uma estrutura diretriz para discussões sistemáticas da situação e das estratégias alternativas do negócio, e finalmente, para a escolha de uma estratégia.

- Como uma ferramenta de análise de mercado: as principais oportunidades e ameaças externas são sistematicamente comparadas aos pontos fortes e pontos fracos em uma abordagem estruturada.

- Ajuda a resolver uma preocupação fundamental na seleção de uma estratégia, tirando vantagem de uma posição forte ou superando uma fraca.

Em suma, esta análise de SWOT propicia que a empresa fique aberta tanto a ameaças como as oportunidades, onde estas

oportunidades, se enxugadas podem projetar a empresa a uma situação de resultados bastante confortável. Já uma ameaça, se visualizada com antecedência, pode permitir à empresa uma série de ações de correção de rumos.

Portanto, com o tratamento adequado dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, mostradas pela análise do SWOT, auxiliados pelo benchmarking, trazem aos empresários uma visão geral de sua empresa e do ambiente da mesma, que poderá definir os objetivos e metas para chegar a uma situação desejada.

5.5.2 - Objetivos E Metas

Os objetivos e metas são dois ingredientes que são utilizados para estabelecer as diretrizes de um planejamento estratégico. Para que se possa entender os seus efeitos é necessário que sejam entendidos os seus conceitos e a distinção que existe entre eles.

Oliveira (2)⁶⁰ define objetivo como um alvo ou ponto quantificado que se pretende atingir, através de um esforço extra,

⁶⁰ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

esforço este que pode ser entendido como um plano estratégico.

Richers (23)⁶¹ diz que os objetivos são essenciais à sobrevivência da organização, asseguram um mínimo de unidade de ação ao seu corpo administrativo, indicam para onde se quer que a empresa vá e qual a direção.

Granger (24)⁶² sugere que os objetivos devam ser testados em termos de validade através de perguntas:

- "- Este objetivo é, de modo geral, um guia para ação?
- Este objetivo é suficientemente explícito para sugerir certos tipos de ação?
- Este objetivo sugere ferramentas para medir e controlar o desempenho?
- Este objetivo é suficiente para ser desafiador?
- Este objetivo pode ser relacionado a outros objetivos, tanto mais amplos quanto mais específicos, a níveis mais altos e mais baixos, na organização?"

⁶¹ (23)- Richers, Raimar - *Os Objetivos como Razão de ser da Empresa* - RAE - FGV - São Paulo - Jan/Fev 1994: 50 a 62.

⁶² (24)- Granger, C. H. - *A hierarquia dos objetivos* - Biblioteca Harvard - Vol. 2 - Revista Exame - Editora Abril - São Paulo.

Vasconcelos (13)⁶³, após citar Richers e Granger, diz que os objetivos precisam ser:

- Válidos;
- Consistentes horizontal e verticalmente;
- Mensuráveis (quantitativa e qualitativamente);
- Congruentes com os objetivos individuais;
- Claros, explícitos e conhecidos por todos os níveis;
- Acreditados;
- Estimuladores de ações concretas;
- Viáveis, porém desafiantes.

Já como meta Oliveira (2)⁶⁴ define como a quantificação do objetivo, a etapa intermediária para alcançar um determinado fim ou objetivo.

Vasconcelos (13)⁶⁵ fala em metas como sendo fragmentos do objetivo, pois permitem uma melhor distribuição de tarefas e um melhor acompanhamento dos resultados.

⁶³ (13)- Vasconcelos Filho, Paulo de- *Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1985.

⁶⁴ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

⁶⁵ (13)- Vasconcelos Filho, Paulo de- *Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1985.

Portanto, pode-se dizer que os objetivos são declarações amplas, não específicas, atemporais e focalizadas externamente. Os objetivos são declarados em termos de imagem, estilo e autopercepção. As medidas quantitativas são declaradas em relação a outras corporações.

Já as metas são declarações específicas, relacionadas a períodos específicos. As metas são declaradas em termos de fatos. As medidas quantitativas usadas são absolutas. As metas são de curto prazo e envolvem um compromisso específico com os recursos.

Dentro da discussão do objetivo é interessante abordar o aspecto dos conflitos gerados na definição dos mesmos. Isto se dá porque cada área funcional tem uma visão diferente de quais atividades são mais importantes. Além disso alguns setores dentro das empresas são fechados, transformando-se em verdadeiros "feudos" de poder e a definição de objetivos pode parecer prestigiar ou desprestigiar determinado departamento.

Este tipo de conflito tende a ser bem mais acentuado em empresas de controle familiar, onde as disputas do poder normalmente são a tônica de uma reunião. Como ilustração as definições de objetivos e metas podem gerar conflitos, quando são demonstradas as preocupações. Se o setor de vendas de uma empresa coloca ênfase em consumidores, produtos, preços e promoções, já o

financeiro se preocupa com a quantidade de recursos a ser investido.

O ideal seria que todas as funções se combinassem para atingir os objetivos gerais da empresa. Mas normalmente as relações entre departamentos são conflituosos.

Como exercício de confrontos, conflitos e conciliações, o processo de escolha dos objetivos estratégicos de uma empresa é bem mais do que o esforço de formalização de idéias dos seus dirigentes. Alguns estudiosos, citados por Richers (23)⁶⁶, estabelecem que a adoção dos objetivos organizacionais está relacionada com a conciliação de interesses de grupos dominantes, visando à cooperação. O processo de escolha implica também a sensibilização e o pré-estudo de alternativas de ação (para avaliar o grau de realismo de suas suposições e projeções). Por este motivo, o processo de triagem de objetivos já deve conter, em seu bojo, a essência da estratégia.

Alguns conflitos, diz Kotler (35)⁶⁷, resultam de diferenças de opinião sobre o que é melhor para a empresa. Outros resultam de verdadeiras confusões entre o que é bom para um determinado departamento e o que é bom para a empresa. E alguns conflitos

⁶⁶ (23)- Richers, Raimar - *Os Objetivos como Razão de ser da Empresa* - RAE - FGV - São Paulo - Jan/Fev 1994: 50 a 62.

⁶⁷ (35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

resultam de lamentáveis preconceitos dos departamentos.

De acordo com o conceito de marketing, prossegue Kotler (35)⁶⁸, a empresa deveria sintonizar todas as suas várias funções para atingir a satisfação do consumidor. O departamento de marketing assume o ponto de vista do consumidor. Mas os outros departamentos enfatizam a importância de suas próprias tarefas e podem resistir à idéia de submeterem seus esforços à vontade do departamento de marketing. Devido ao fato de os departamentos tenderem a definir os problemas e metas de uma empresa a partir de seus próprios pontos de vista, os conflitos se tornam inevitáveis.

Assim, o objetivo de uma organização num dado momento é uma resultante entre os objetivos de todos os membros da organização, sendo que cada indivíduo tem seus objetivos como resultado da interação entre seus objetivos pessoais, objetivos de seu grupo, objetivos dos demais membros da organização e objetivos dos elementos do meio no qual a organização está inserida.

Concluindo, com objetivos claros, periodicamente revisados, divulgados eficientemente, elaborados com a participação do maior número possível de pessoas e eficientemente controlados

⁶⁸ (35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

representam uma base imprescindível para o eficaz desempenho de uma empresa.

5.5.3 - Formulação Da Estratégia

Através da formulação da estratégia é que se têm os caminhos que dizem como chegar ao objetivo pretendido.

Oliveira (2)⁶⁹ diz que a formulação estratégica é um dos aspectos mais importantes no processo de elaboração do plano estratégico, pois as estratégias são formuladas com base no objetivo estabelecido e na realidade que é identificada durante as análises da situação, a qual ele chama de diagnóstico estratégico. Diz ainda que a essência da formulação da estratégia consiste em lidar com a concorrência, o que veremos a seguir em vantagens competitivas.

Tendo o objetivo em mente, devem ser estabelecidas as estratégias através de critérios estratégicos:

- Quanto à taxa de crescimento: com que velocidade se quer crescer, qual a taxa de crescimento sustentável

⁶⁹ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

levando em conta os recursos estratégicos e o crescimento da indústria;

- Quanto à lucratividade: que nível de lucratividade se quer e quanto tempo se quer para ser lucrativo;

- Quanto à negociação entre o risco e o retorno: como financiar o crescimento previsto, quais os mercados a desenvolver e que características a empresa quer introduzir;

Vasconcelos (13)⁷⁰ cita que, ao formular as estratégias, estas indicarão como cada área da empresa participará deste esforço e devem estar conscientes entre si, dentro da mesma área, e no que concerne às outras áreas.

⁷⁰

(13)- Vasconcelos Filho, Paulo de- *Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1985.

*" Há sempre um momento
no tempo em que uma
porta se abre e deixa o
futuro entrar. "*

GRAHAM GREENE

6 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Dentre as várias estratégias que as empresas podem utilizar para enfrentar seus concorrentes, Porter (9)⁷¹ cita três estratégias que ele chama de genéricas ou vantagens competitivas, que podem manter uma posição defensável no longo prazo e fazer frente aos concorrentes em um mercado:

⁷¹ (9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

1 - Liderança no custo total: é sem dúvida a estratégia mais visível na literatura da administração estratégica, que tem por base a curva da experiência, visa a atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico.

2 - Diferenciação: o ponto básico é procurar diferenciar os produtos, serviços e tecnologias de trabalho, visando a ser significativamente diferente dos utilizados pelos concorrentes, através de vantagens competitivas.

3 - Enfoque, especialização ou focalização estratégica: é aquela na qual uma empresa compete com poucos segmentos em uma área de mercado escolhida. Envolve tanto a liderança nos custos quanto a diferenciação, concentrando-se numa linha de produto ou mercado específico.

Drucker(42)⁷² diz que a estratégia competitiva busca definir e estabelecer uma abordagem para a competição com ênfase lucratividade e na sustentação. Sabe-se que não existe uma estratégia competitiva universal, e que terão êxito os que respeitarem a

⁷²

(42)- Drucker, Peter - *Como ser competitivo apesar de ser grande* - Wall Street Journal - New York - Fev 7, 1991.

necessidade de adequação da empresa, seus conhecimentos e o patrimônio social. Diz ainda, o autor, deve-se levar em conta uma série de outras premissas, como a estrutura da indústria na qual a empresa compete e a posição da indústria. Sendo que a posição competitiva gera um conflito interminável entre os competidores. As empresas ao longo do tempo vão alternando suas posições, podendo ser mais ou menos atraentes e apresentando vantagens ou desvantagens.

6.1 - Vantagens Competitivas

Ohmae (7)⁷³ diz que o que distingue o plano estratégico empresarial dos outros tipos de planejamento é que este procura a "vantagem" sobre a concorrência, pois a única finalidade do planejamento é dar a uma empresa uma vantagem, que depois ela possa sustentar, sobre seus concorrentes. O autor considera uma boa estratégia aquela que permite à empresa conquistar alguma vantagem expressiva sobre seus concorrentes, a um custo suportável. Isto é, através do planejamento estratégico proporcionar a uma empresa alcançar uma posição competitiva capaz de permitir a esta organização conquistar uma vantagem relativa através de medidas que as concorrentes tenham dificuldades de adotar e ampliar em

⁷³(7)- Ohmae, Kenichi - *O Estrategista em Ação* - São Paulo - Ed. Pioneira - 1985.

seguida essa vantagem. Neste ponto Ohmae faz menção ao sucesso das empresas japonesas, nos últimos anos, o que tem muito a ver com estes princípios.

Para Oliveira (2)⁷⁴ a vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua alta administração.

Porter (8)⁷⁵ vê a questão da vantagem competitiva através da cadeia de valor. Esta examina os custos nas diversas áreas da empresa, desde áreas de suporte até de atividades primárias, sendo importante obter vantagens de margens de lucro de cada atividade em comparação com as da concorrência, empresas com substitutos, compradores e fornecedores.

Então, Porter (12)⁷⁶ explica: "As empresas criam valor para os seus compradores pelo desempenho das atividades dessas empresas. O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço. Uma

⁷⁴ (2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

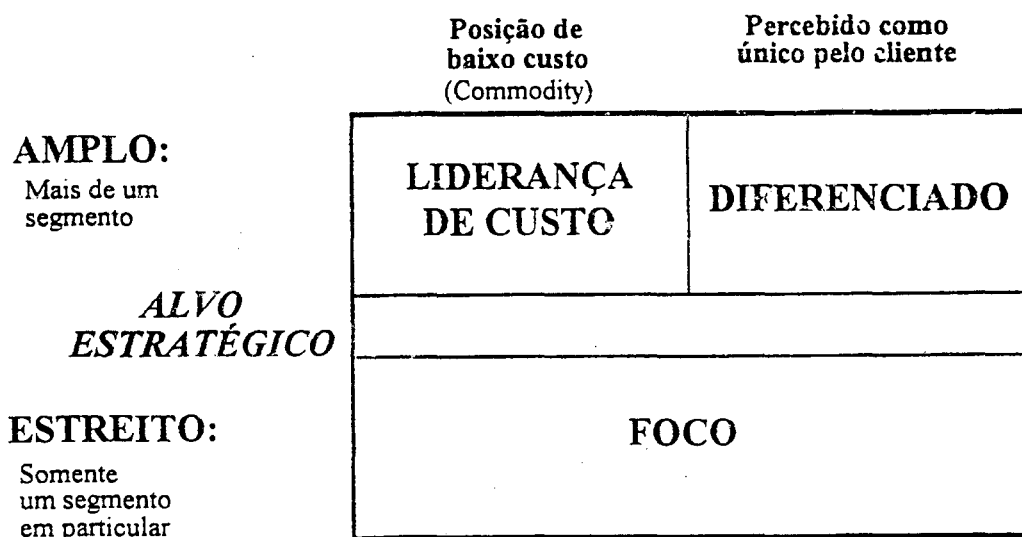
⁷⁵ (8)- Porter, Michael E.- *Competitive Advantage*- New York - The Free Press - 1985.

⁷⁶ (12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

empresa é lucrativa se esse valor excede ao custo coletivo de realizar todas as atividades necessárias. Para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador, mas desempenhar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as atividades de maneira excepcional, que cria maior valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação)."

A figura abaixo, extraída de Porter (9)⁷⁷:53, ilustra as três formas de vantagens estratégicas que passaremos a ver:

VANTAGEM ESTRATÉGICA



⁷⁷

(9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

6.2 - Vantagens Competitivas Por Liderança De Custos

	MENOR CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
ALVO	LIDERANÇA	PRODUTO
AMPLO	DE CUSTOS	DIFERENCIADO
ALVO LIMITADO	F O C O	

Sobre este tipo de vantagem competitiva, Porter (12)⁷⁸ explica: "O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. A preços dos ou próximos dos competidores, os custos menores traduzem-se em rendimentos superiores."

Neste caso a empresa opta por competir com produtos uniformes, padronizados. Opta, também, por não reconhecer e ignorar os diferentes segmentos que compõem o mercado. Os produtos e os programas de marketing são projetados com o fim de apelar para o maior número de compradores.

⁷⁸

(12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

As características principais desta estratégia são:

- Objetivo principal: fatia de mercado.
- Direcionado para o volume (alto giro de patrimônio).
- Preços mais baixos.
- Custos mais baixos.
- Margem de lucro menor por unidade.
- Tamanho único para todos.
- Crescimento rápido.

A estratégia de liderança de custo ainda pode requerer que a empresa projete os produtos para facilitar a produção; mantenha um controle rígido de custos, ou seja, tenha cultura orientada para os custos; mantenha uma ampla linha de produtos correlatos para fazer volume. E faça um pesado investimento de capital em equipamento de alta tecnologia, política de preços agressiva e perdas iniciais para ganhar fatia de mercado.

Em troca, uma grande fatia de mercado pode permitir economias que baixem ainda mais os custos e depois de alcançada, a posição de custo fornece altas margens que podem ser reinvestidas para manter a liderança de custo.

O cuidado que se deve ter é que esta não é a melhor estratégia para mercado:

- Altamente segmentado;
- Em rápida mudança tecnológica;
- Em rápida mudança nas necessidades dos clientes.

Então a liderança de custo começa com um bom produto, e o líder de custo está disposto a fazer algumas escolhas para ter preço baixo. Devem prestar bastante e regular atenção às posições de custo dos concorrentes e incorporam o preço baixo à cultura das suas organizações, conseguindo cortes nos custos regularmente.

Em suma, Porter (9)⁷⁹, diz que a liderança de custos "exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Enfim, o custo baixo em relação à concorrência torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas."

⁷⁹

(9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

6.3 - Vantagens Competitivas Por Diferenciação

	MENOR CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
ALVO	LIDERANÇA	PRODUTO
AMPLO	DE CUSTOS	DIFERENCIADO
ALVO LIMITADO	F O C O	

Diferenciação é dada pelo esforço de uma organização para ser conhecida (ou seus produtos) como única ou diferente em fatores altamente valorizados pelos consumidores dessa indústria.

A questão básica é procurar diferenciar os produtos, utilizados pelos concorrentes, visando de modo significativo a ser diferente, não facilmente desafiado, através das vantagens competitivas.

Kotler (26)⁸⁰, em seu conceito de produto total, já previa três produtos:

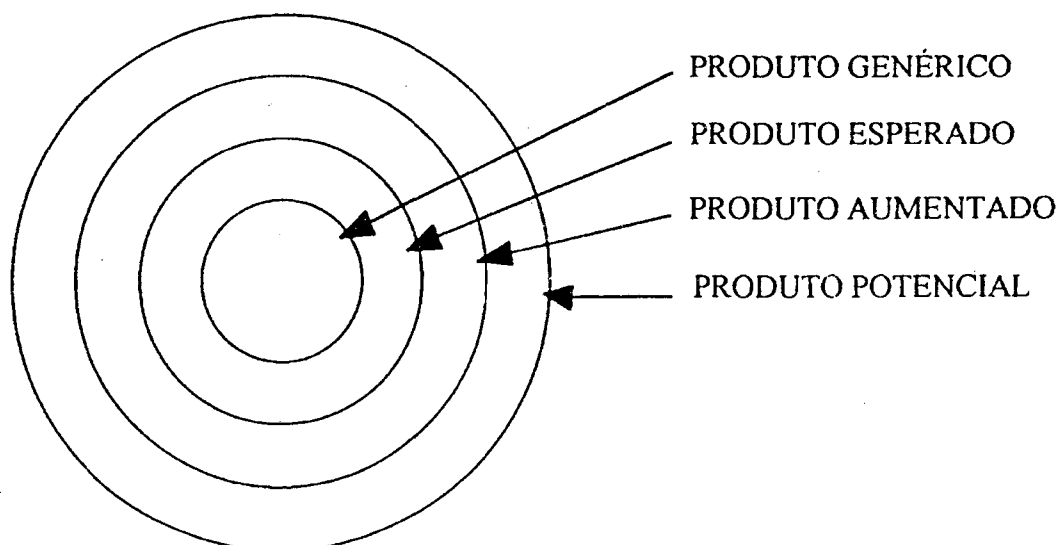
- Produto genérico - com condições mínimas de participar no mercado;
- Produto esperado - com condições mínimas para ser considerado pelo consumidor;

⁸⁰

(26)- Kotler, Phillip - *Administração de Marketing* - São Paulo - Editora Atlas - 1974.

- Produto aumentado - é o produto que tem algo a mais do que o esperado, traz uma vantagem a mais.

Então veio Levitt (27)⁷⁹, com o seu produto potencial, onde as empresas estão sempre pensando em melhorá-lo, tentando fazer algo mais. Pela figura abaixo fica mais clara a idéia.



O Conceito de Produto Total - extraído de Levitt(27)

⁷⁹ (27)- Levitt, Theodore - *Marketing Success Through Differentiation of Anything* - Harvard Business Review - V.58(1) - Jan/Fev 1980.

Para Porter (12)⁸², a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência.

As principais características desta vantagem competitiva são:

- Objetivo principal: alta margem de lucro por unidade;
- Única ou pelo menos diferente;
- Ninguém faz melhor;
- Alto valor agregado;
- Preços mais altos;
- Custos mais altos;
- Inovação do produto;
- Qualidade superior;
- Processo rápido de desenvolvimento do produto;
- Mercados segmentáveis;
- Mixes diferentes para segmentos diferentes;
- Cultura corporativa: orientada para a criatividade.

Esta estratégia enfatiza a combinação de esforços do desenvolvimento, do marketing e da fabricação para permitir a

⁸²

(12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

modificação dos produtos existentes e para dar respostas às mudanças na natureza e no volume da demanda.

Como posição de custos com produtos únicos, os custos baixos não têm importância crucial do ponto de vista da estratégia, porém, isto não significa que a empresa deva ignorar os custos, mas que eles não são o principal objetivo estratégico.

A diferenciação pode ser intensificada pela especialização da empresa e isto pode se dar através de uma singularização na execução de suas atividades de valor existentes ou através de uma reconfiguração de valores, intensificando sua singularidade.

Se alcançada, esta é uma estratégia viável para conseguir retornos acima da média, pois cria uma posição defensável para lidar com as cinco forças competitivas de uma indústria:

- Proporciona uma proteção contra a rivalidade competitiva por causa da lealdade de marca e a resultante menor sensibilidade ao preço;
- Barreira para entrada: resultante da lealdade do consumidor e necessidade do competidor em se superar na singularidade;

- Mitiga o poder do comprador, já que ele tem falta de alternativas comparáveis, menor sensibilidade aos preços!

Um ponto interessante da diferenciação é de que ela é sempre criada, feita pelo homem. As empresas diferenciam seus produtos de propósito ou forçam os produtos da concorrência a se diferenciarem. A diferenciação não existe por si mesma sem a intervenção do pessoal de marketing. Porém, a habilidade em diferenciar-se só é válida, se for valiosa também para o cliente.

Como tendência para este tipo de vantagem, pode-se citar o fato de que as famílias têm aumentado o seu nível de renda mais alto, é causado em grande medida pela presença da mulher no mercado de trabalho. Portanto, aqueles que possuem mais dinheiro, também são aqueles que possuem menos tempo. Esta tendência está gerando a oportunidade para produtos e serviços voltados para atender os consumidores em seu escasso tempo livre, tais como os esportes e produtos especiais para a prática destes, viagens de férias, etc. Está gerando, também, produtos e serviços voltados para economizar tempo, tais como produtos congelados, produtos de limpeza instantânea, caixas rápidas em supermercados, lojas para atender os consumidores após o horário de trabalho.

Alguns elementos da economia e tecnologia que, do lado da oferta, estão definindo a volta dos serviços, não privilegiando

somente estratégias de baixo preço que implicariam também em baixo nível de serviço.

Em função destas tendências é que o varejo estará cada vez mais se voltando para lojas especializadas, que atendem estilos de vida diferenciados. A oferta de mais e melhores serviços, encantando o cliente, além das suas expectativas, é a mais adequada estratégia à situação de mercado contemporâneo conquistando os clientes. Tanto as lojas especializadas, quanto a agregação de serviços pertinentes à necessidades específicas de consumidores, permitem maiores margens, são mais difíceis de serem copiadas e vêm ao encontro da realidade de uma sociedade fragmentada em valores e comportamentos.

Enfim, diferenciação, para Porter (9)⁸³ consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, levando também à menor sensibilidade ao preço.

⁸³

(9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

6.4 - Vantagens Competitivas Por Enfoque

	MENOR CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
ALVO	LIDERANÇA	PRODUTO
AMPLO	DE CUSTOS	DIFERENCIADO
ALVO LIMITADO	F O C O	

Porter (9)⁸⁴ explica: "A última estratégia genérica é enfocar um determinado grupo comprador ou um segmento da linha de produtos. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla."

Então a empresa deve concentrar-se num grupo de compradores, num segmento da linha de produtos ou num mercado geográfico em particular. Toda a estratégia de foco é construída em torno de um atendimento muito bom a um determinado alvo, e cada política funcional é desenvolvida tendo isto em mente. As empresas

⁸⁴

(9)- Porter, Michael E.- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

alcançam esta diferenciação cumprindo melhor as necessidades do mercado específico, ou com custos menores para atender este mercado, ou ambos. Embora esta estratégia não alcance baixos custos ou diferenciação da perspectiva do mercado como um todo, alcança uma ou ambas as posições em seu pequeno mercado-alvo.

As características da estratégia de foco são:

- Concentração em consumidores específicos;
- Segmentos específicos de mercado;
- Especialização;
- Preços altos (mais comum);
- Margens altas (mais comum).

Os custos baixos são menos importantes nesta estratégia, pois como a empresa produz menos unidades, os custos por unidades tendem a ser mais altos. Além disto, a escolha de produto-mercado com base tecnológica também requer rápida modificação do produto e freqüentes e onerosos orçamentos de novos produtos. Portanto, estas necessidades tornam impraticáveis os custos menores de fabricação, através de volumes maiores de produção, principalmente porque projeções precisas de vendas para produtos inovadores são difíceis de fazer.

Unidades de negócios que competem através da opção de foco devem estar preparadas para enfrentar e cultivar uma demanda de mercado altamente inelástica para seus produtos, ou seja, políticas de preços e margens de lucro por unidade mais altos do que na opção de diferenciação.

A estratégia de foco-diferenciação requer que a empresa isole um segmento que tenha necessidades mais amplas que a maioria das partes do mercado. O focalizado deve se dedicar a seu segmento de mercado específico. Um diferenciador focalizado, assim como um competidor focalizado de baixo custo, deve evitar a tendência de desfocalizar o seu objetivo perseguindo negócios para expansão.

Porter (12)⁸⁵ finaliza dizendo: "Subjacente ao conceito de estratégias genéricas temos o fato de que a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia e a sua obtenção exige da empresa escolhas. Para que obtenha vantagem, deve escolher o tipo de vantagem competitiva que busca e um âmbito dentro do qual possa ser alcançada."

⁸⁵

(12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

O pior erro estratégico é ficar encravado no meio ou tentar, simultaneamente, usar todas as estratégias. Isso é receita para mediocridade estratégica e para desempenho abaixo da média porque adotar todas as estratégias ao mesmo tempo significa que uma empresa não é capaz de alcançar qualquer delas, devido às suas contradições inerentes.

Ou seja, Porter acredita que é perigoso selecionar e concentrar-se em mais de uma dessas três estratégias genéricas ou vantagens competitivas ao mesmo tempo, pois alcançar o sucesso com uma estratégia de competição, normalmente impossibilita uma outra estratégia, uma vez que os controles necessários para tornar-se um líder de custo muito provavelmente eliminaria a criatividade em uma estratégia de diferenciação. As despesas de marketing e de manutenção de um produto bem-diferenciado, normalmente, significa que a empresa não poderia entregar esse produto a custo baixo, portanto não teria liderança de custo. Além disso, a seleção de um segmento de mercado freqüentemente significa a não seleção de outros segmentos.

Não ter nenhuma estratégia ou não ter uma estratégia bem definida permite que o mercado faça o posicionamento pela empresa. Isto normalmente leva a um tipo de situação de "meio do

caminho", ou como chama Porter (12)⁸⁶, "encravado no meio", que garante baixos lucros.

Esta situação de "encravado do meio" é uma situação estratégica extremamente ruim, aonde a empresa não tem participação no mercado, investimento de capital, controles internos ou decisão para fazer o jogo do baixo custo. Também não tem os requisitos básicos para a diferenciação, nem o foco para criar uma posição de diferenciação ou de baixo custo em uma esfera mais limitada.

Normalmente, a empresa acaba perdendo os clientes de volumes altos que exigem preços baixos, se fosse líder em custo. Os clientes de margem alta para empresas com produtos diferenciados são também os clientes que exigem produtos especializados em um mercado mais limitado.

O resultado não é outro que a baixa lucratividade.

A empresa provavelmente sofra de uma cultura de corporação pouco nítida com um conjunto conflitante de esquemas organizacionais e de sistemas de motivação e um ambiente de

⁸⁶

(12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

trabalho muito politizado.

Portanto, uma vantagem competitiva precisa envolver um fator de sucesso chave no mercado, ou seja, deve estar em uma área importante para o consumidor. Deve ser substancial o suficiente para realmente fazer algo diferente, para que os consumidores sejam capazes de perceber uma diferença substancial entre o seu produto e os da concorrência. Esta vantagem precisa ser sustentável (permanecer ao longo do tempo) em face das alterações do ambiente e das atitudes dos concorrentes.

6.5 - Segmentação Estratégica

Porter (12)⁸⁷ diz que "Uma empresa deve escolher a gama de variedades de produtos que fabricará, os canais de distribuição que empregará, os tipos de compradores que atenderá, as áreas geográficas nas quais venderá e a variedade de indústrias correlatas nas quais também competirá. Em quase todas as indústrias há variedade de produtos distintas, múltiplos canais de distribuição e vários tipos de consumidores. Os segmentos são importantes porque têm, freqüentemente, necessidades diversas. Para servir a diferentes

⁸⁷ (12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

segmentos são necessárias estratégias diferentes e capacidades também distintas."

No livro *Competitive Advantage*, Porter (8)⁸⁸ dá a conceituação de segmentação como sendo a divisão de uma indústria em subunidades com o propósito de desenvolver uma estratégia de competição.

A segmentação da indústria pode ser considerada como uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico. Proporciona uma maneira de descobrir e orientar os grupos de pessoas, com características comuns ou que respondem de uma maneira similar, a um determinado conjunto de estímulos do mercado, para o qual uma organização pode fornecer um produto ou serviço. E também os segmentos dentro de uma estrutura de mercado, que fornecem uma oportunidade para vantagens competitivas.

Richers (37)⁸⁹ conceitua segmentação como sendo a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado. O que queremos enfatizar nesta colocação é que a empresa opta voluntariamente por concentrar todos os seus

⁸⁸ (8)- Porter, Michael E.- *Competitive Advantage*- New York - The Free Press - 1985.

⁸⁹ (37)- Richers, Raimar - *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro* - Livraria Nobel - São Paulo - 1991.

esforços de marketing em determinados segmentos de mercado, possivelmente abandonando outros segmentos, mesmo que constituam potencial.

Diz ainda o ator que a segmentação parte da premissa de que a demanda em um mercado não é uniforme, mas sim heterogênea, o que justifica uma concentração de esforços de marketing em determinadas fatias específicas do mercado.

Richers (37)⁹⁰ destaca oito categorias de segmentação: geográfica, demográfica, socioeconômica, por padrões de consumo, benefícios procurados, estilos de vida, tipo de personalidade e caracterização econômica.

Segmentação geográfica: baseia-se em coleta de dados de fácil acesso, que podem ser quantificados para planejamento de marketing, potencial de mercado, concentração geográfica, determinação de zonas e cotas de vendas.

Segmentação demográfica: nem todos os produtos são consumidos por todas as faixas etárias. Por isso é importante o conhecimento das características demográficas e sociais, podendo

⁹⁰ (37)- Richers, Raimar - *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro* - Livraria Nobel - São Paulo - 1991.

segmentar para jovens, idosos, masculino, feminino, infantil, etc.

Segmentação socioeconômica: é a segmentação dada pela classe de renda, instrução, ocupação. A acentuada concentração de renda no Brasil costuma ser o ponto de partida para este tipo de segmentação.

Segmentação por padrões de consumo: os diferentes hábitos das pessoas se manifestam por meio de padrões de comportamento repetitivos e constituem uma excelente base para a segmentação. Exemplo: a frequência de compra, local, marcas, etc.

Segmentação por benefícios procurados: ao comprar um bem, o consumidor busca sempre algumas vantagens ou benefícios que podem ser identificados. Exemplos: redução de custos, atendimento/serviços, durabilidade e qualidade.

Segmentação por estilo de vida: baseia-se na concepção de que as pessoas podem ser agrupadas a partir de padrões comportamentais, como ocupar seu tempo, como encaram seu ambiente ou como gastam seu dinheiro.

Segmentação por tipo de personalidade: classificam-se os consumidores potenciais para determinado produto. A análise é baseada em atitudes, valores e liderança.

Segmentação por caracterização econômica: se dá pelo agrupamento de clientes potenciais, por tipo e tamanho de empresas, por vantagens oferecidas, por grande redução de custos.

Richers (37)⁹¹ comenta a segmentação no varejo: "Como o varejo vem ganhando sofisticação administrativa crescente, passa a exigir uma contrapartida de negócios diferenciada, numa escala não percebida até então e que se multiplica e se diversifica com o surgimento dessas novas formas de gerenciamento varejista."

Na área de varejo, diz o autor, "poucos exemplos são tão ilustrativos da utilização da segmentação como estratégia como o que aconteceu com as lojas de departamentos. Tendo que enfrentar uma mudança radical no comportamento dos seus consumidores, elas usaram a segmentação para se reposicionar, e as conseqüências dessas alterações se fizeram sentir no próprio mercado varejista e também no mercado dos seus fornecedores de produtos e serviços, num processo de alteração de conceitos que, no exterior, ainda não terminou e, no Brasil, começa a mostrar sua face."

A redução do preço médio praticado no mercado, a concentração do fornecimento, o aumento da competitividade e a

⁹¹ (37)- Richers, Raimar - *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro* - Livraria Nobel - São Paulo - 1991.

elevação dos custos operacionais geram uma sensível redução da rentabilidade das lojas de departamentos, agravando o quadro da redução de demanda, em grande parte devido ao desenvolvimento de novos modelos e formatos de lojas que estavam mais de acordo com os novos conceitos e desejos dos consumidores.

Tudo isso fez com que se decretasse o esgotamento do modelo da loja de departamentos convencional e se buscasse, via segmentação, uma sobrevida para aquelas organizações, através da adequação e reposicionamento do modelo.

Um outro exemplo são as lojas especializadas que estão florescendo por várias razões . O uso crescente de segmentação de mercado, alvo de mercado e especialização de produto resultaram em uma maior necessidade de lojas que se concentrem em produtos e segmentos específicos. E devido às mudanças nos estilos de vida dos clientes e ao crescente número de famílias onde os dois membros do casal têm renda própria, muitos clientes têm renda maior mas menos tempo para compras. Eles são atraídos para lojas de especialidades que oferecem produtos de alta qualidade, localizações convenientes, bons horários, excelente serviço e rápida entrada e saída.

No caso dos supermercados, diz Kotler (35)⁹², eles estão melhorando suas instalações e serviços para atrair mais consumidores. Melhoramentos típicos são lojas e decoração melhores, manter as lojas abertas por mais tempo, recebimento de cheques, entregas e até mesmo play-grounds para crianças. Embora os consumidores sempre tenham esperado que os supermercados oferecessem bons preços, localizações convenientes e caixas rápidos, o comprador de alimentos da atualidade, mais afluyente e sofisticado, deseja mais. Portanto, muitos supermercados estão "ascendendo na escala social", acompanhando o mercado, proporcionando padarias, seções de alimentos refinados e seções de frutos do mar. Finalmente, para atrair mais consumidores, as grandes cadeias de supermercados estão começando a adaptar suas lojas para a adoção de marcas próprias. Elas estão adaptando o tamanho das lojas, o sortimento de produtos, os preços e as promoções para as necessidades econômicas e étnicas dos mercados locais.

Neste sentido Porter (8)⁹³ fala que a segmentação é necessária para lidar com a questão central da esfera de competição dentro de uma indústria ou a qual segmentos a empresa deve atender e como deve atender.

⁹² (35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

⁹³ (8)- Porter, Michael E.- *Competitive Advantage*- New York - The Free Press - 1985.

A segmentação se dá através de um processo de divisão do mercado em subconjuntos ou subunidades significativas de consumidores, que necessitam de esforços e mix de marketing separados.

Yankelovich (28)⁹⁴ em seu artigo "Novo Critério para a Segmentação do Mercado", disse: "...nunca devemos supor de antemão que conhecemos a melhor maneira de olhar um mercado. Esta é a regra fundamental da análise de segmentação. Deve-se considerar todas as maneiras de segmentar os mercados e depois selecionar, entre os diversos métodos disponíveis, os que tiverem as mais importantes implicações para a ação. Devemos descartar a antiga e inquestionada pressuposição de que a demografia é sempre a melhor maneira de olhar para os mercados. Os mercados devem ser esmiuçados para encontrar diferenças importantes nas atitudes, motivações, valores, padrões de uso, preferências estéticas e grau de suscetibilidade do comprador. Estes fatores podem não ter correlativos demográficos."

Wind e Cardozo (29)⁹⁵ apresentam uma forma de segmentação de mercado em duas etapas:

⁹⁴ (28)- Yankelovich, Daniel - *New Criteria for Market Segmentation* - Harvard Business Review - Março/Abril - 1964: 83 a 90.

⁹⁵ (29)- Wind, Y. e Cardozo, R. - *Industrial Market Segmentation* - Industrial Market Management - Abril, 1974

- Na primeira etapa são separados os macrosegmentos que consistem de organizações com características similares, e a segmentação básica fundamenta-se em variáveis não-comportamentais, como: uso do produto, taxa de uso, localização geográfica, estrutura organizacional, tipo de consumidor, tamanho da empresa e classe de indústria.

A segunda etapa consiste de grupos homogêneos de consumidores dentro de cada macrosegmento, de acordo com variáveis comportamentais, como: importância relativa dos fatores para a decisão de compra, importância percebida da aquisição, graus dos riscos percebidos e composição do centro comprador.

Uma matriz simples baseada em duas variáveis de segmentação é apresentada na figura abaixo (Extraído de Porter (8)⁹⁶:249

As células, Porter (8), da figura são os segmentos individuais na indústria. Porter diz que a figura mostra um caso onde existem duas variáveis relevantes de segmentação. Porém pode existir um grande número de variáveis agrupados em quatro categorias

⁹⁶

(8)- Porter, Michael E.- *Competitive Advantage*- New York - The Free Press - 1985.

gerais: de produto, tipo de comprador, canal e geografia.

TIPO DE COMPRADORES

Grandes Cias de petróleo Grandes Independentes Pequenas Indep.

LOCA-

Países

LIÇÃO

Desenvolvidos

GEOGRÁ-

Países em

FICA

Desenvolvimento

	NULO	NULO

6.6 - Posicionamento Estratégico

Para mostrar a importância do posicionamento de uma empresa dentro de uma indústria através das estratégias competitivas, Porter, no livro *A Vantagem Competitiva das Nações* (12)⁹⁷, afirma: "Além de reagir e influenciar a estrutura da indústria, as empresas devem escolher uma posição dentro dela. O posicionamento abrange a abordagem geral da firma para competir. ...o posicionamento envolve a abordagem total de uma empresa para competir e não apenas o seu produto ou o grupo consumidor visado.

⁹⁷

(12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

No centro do posicionamento está a vantagem competitiva. A longo prazo, as empresas obtêm êxito em relação aos seus competidores se dispuserem de vantagem competitiva sustentável."

Pode-se dizer que o posicionamento é determinado pelo esforço da gerência para ajustar o marketing mix para que uma marca, produto ou empresa ocupe um determinado ponto do segmento de compradores (em relação à concorrência). A posição de uma organização ou seu produto é o lugar que ela ocupa em um mercado específico. O posicionamento do produto envolve usar elementos do marketing mix, principalmente esforços de desenho de produto e comunicação, para realçar as percepções favoráveis do produto comparadas aos produtos da concorrência.

O posicionamento normalmente é a decisão estratégica crucial de uma empresa, porque a posição pode ser fundamental para a percepção e para as decisões de escolha dos clientes. Como todos os elementos do programa de marketing podem potencialmente afetar a posição, normalmente é necessário usar uma estratégia de posicionamento como foco para o desenvolvimento do programa de marketing.

Para definir o posicionamento estratégico de uma empresa ou produto, deve-se começar enfatizando os pontos fortes reconhecidos de seu produto ao invés de tentar modificar as fraquezas

reconhecidas. Nunca se posicionar nos pontos fracos, mesmo que não sejam reais.

Portanto, o posicionamento responde, de maneira percebida pelo público, onde a empresa, produto ou serviço está.

A posição que a empresa quer ocupar deve ser bem pensada, deve-se ter uma clara idéia de como quer ser percebida e também lembrar que os desejos nem sempre são viáveis.

Posições fortes amarram as empresas aos mercados e os clientes às empresas. Em última instância, as boas posições impedem as empresas de fornecerem para os segmentos de mercado.

No entanto, não se pode manter duas posições diferentes ao mesmo tempo. O próprio Porter (12)⁹⁸ fala sobre isto: "É difícil ao mesmo tempo ter baixos custos e ser diferenciada em relação aos competidores. Conseguir as duas coisas é difícil porque um desempenho, qualidade ou serviço excelentes são mais onerosos, na maioria dos casos, do que pretender apenas ser comparável aos concorrentes, em tais atributos. A longo prazo, porém, os competidores passarão a imitar e forçarão uma ação pelo tipo de

⁹⁸ (12)- Porter, Michael E.- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

vantagem ao qual dar ênfase."

Kotler (35)⁹⁹ alerta que, para poder posicionar-se os varejistas devem primeiro definir seus mercados-alvo e, em seguida, decidir como posicionar nestes mercados. Eles devem escolher entre os compradores de grande, médio ou pequeno poder aquisitivo. Até ter definido o perfil de seu mercado-alvo, os varejistas não podem tomar decisões consistentes sobre o sortimento de produtos, serviços, preços, mensagens e mídia, decoração da loja ou qualquer das outras decisões que devem apoiar suas posições.

Muitos varejistas não conseguem definir seus mercados-alvo e posições com clareza. Eles tentam ter "alguma coisa para todos" e acabam não conseguindo atender satisfatoriamente mercado algum.

Richers (37)¹⁰⁰, falando sobre as lojas de departamento, diz: "Identificado o fator moda como um grande estimulador do segmento que detinha potencial de consumo e propensão a consumir produtos mais elaborados e personalizados, passou-se a modificar o modelo das lojas de departamentos, visando adequá-lo a esse

⁹⁹ (35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

¹⁰⁰ (37)- Richers, Raimar - *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro* - Livraria Nobel - São Paulo - 1991.

consumidor, cujas características, comportamentos, desejos e padrões poderão ser mais claramente entendidos na análise do modelo de lojas que emergiu, conhecido como fashion oriented department stores, ou lojas de departamentos com orientação para moda. Fundamentalmente, o novo modelo posicionava-se para atender a um cliente que valorizava acima de tudo sua individualidade, não queria se ver como parte da multidão, privilegiava produtos e marcas com características exclusivas, personalizados. Por consequência, a linha de produtos, a loja, a comunicação, os serviços e a política comercial tinham que estar consistentes com esse desejo."

O exemplo mais marcante desse processo de reposicionamento segmentado com sucesso no Brasil é a Mesbla. Com a coragem de eliminar linhas, inovar na comunicação, renovar lojas, desenvolver produtos e investir na mudança de comportamento de seus próprios funcionários, a empresa começa a colher os resultados de sua percepção estratégica do processo de mudança.

6.7 - Decisão Estratégica

Diferentemente das decisões táticas, as decisões estratégicas são normalmente de alto custo de correção, podendo chegar à situação de abalo da existência da empresa, caso uma decisão dessa natureza tenha sido errada. A decisão estratégica ainda

tem outra característica, que é a de não proporcionar uma ação imediata.

A importância da decisão estratégica é enfocada por Certo (10)¹⁰¹: "as decisões de estratégias em nível de alta administração e dentro da função de operações afeta a forma como a função de operações contribuirá para a eficiência competitiva de uma companhia. Uma decisão geral de estratégia, que é importante na condução e coordenação das ações de operações, está relacionada com o posicionamento."

O essencial no desenvolvimento de estratégias é tomar decisões de investimento acertadas e desenvolver uma capacidade de sustentação de vantagem competitiva nos mercados que a empresa está competindo.

Para que estas decisões não sejam erradas, principalmente por serem de alto custo e envolverem toda a organização, é necessário que estas sejam tomadas com base a se ter, conforme OHMAE (7)¹⁰², uma vantagem sobre os seus concorrentes, com um custo suportável.

¹⁰¹ (10)- Certo, Samuel C.- *Administração Estratégica: planejamento e implementação* - São Paulo - Makron Books - 1993.

¹⁰² (7)- Ohmae, Kenichi - *O Estrategista em Ação* - São Paulo - Ed. Pioneira - 1985.

Oliveira (2)¹⁰³ expõe que "toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas; a maior parte dessas empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar estas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal."

Portanto, para que as decisões estratégicas de negócio sejam tomadas é necessário que haja um sistema que ajude a alta cúpula da organização de forma que exista uma tendência de antecipação do que ocorrerá no futuro se nada for feito ou se algo for feito ou ainda se os esforços forem bem canalizados para a eficácia das realizações do negócio.

Assim as decisões estratégicas devem ser realizadas em estreita ligação a algum tipo de processo estratégico no intuito de ganho e desenvolvimento de vantagens competitivas, sendo um aspecto essencial saber quem são exatamente aqueles concorrentes que se deverá eleger para poder analisá-los e monitorá-los.

¹⁰³

(2) - Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

" Nada é mais difícil do que realizar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto quanto ao êxito, do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem, como inimigos, todos aqueles que prosperaram sob as condições antigas, e como defensores tíbios todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições."

MAQUIAVEL, O PRÍNCIPE

7 - PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa teve por objetivo conhecer o que as empresas da Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, especialmente do município de Caxias do Sul vêm realizando, em termos de planejamento estratégico e estratégias competitivas, se estão sendo utilizadas no gerenciamento das empresas comerciais da região.

7.1 - Localização Da Região Pesquisada

O município de Caxias do Sul está localizado na extremidade Leste da Encosta Superior do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, no Sul do Brasil.

Em linha reta, Caxias do Sul está distante 96 quilômetros de Porto Alegre, capital do Estado Rio Grande do Sul, ou 127 km via rodoviária.

A história de Caxias do Sul começa em 1875 com a chegada dos primeiros imigrantes italianos à Região Serrana do Rio Grande do Sul. Eram na sua maioria camponeses da região do Vêneto, situada ao Norte da Itália. Entre as milhares de pessoas que buscavam um lugar melhor para viver, encontravam-se lombardos, trentinos e outros. Embora tivessem ganho, através de auxílio do governo, ferramentas, alimentação e sementes, esse mesmo auxílio teve que ser reembolsado aos cofres públicos.

Dois anos após a chegada dos imigrantes, a sede da colônia do Campo dos Bugres recebeu a denominação de Colônia de Caxias. No dia 20 de junho de 1890 foi então criado o município, e a 24 de agosto do mesmo ano foi efetivada sua instalação.

"Durante muito tempo, por falta de estradas e de outras formas de comunicação, as colônias italianas permaneceram como uma espécie de ilha em relação às demais sociedades existentes no Estado. O isolamento rural a que se viram submetidos, favoreceu a projeção por muitas décadas, de seu modo de vida peculiar, baseado na pequena produção agrícola independente, na economia familiar de subsistência e, culturalmente, baseada na relação de coesão do mundo rural com a igreja." Ribeiro (30)¹⁰⁴.

Vários ciclos econômicos marcaram a evolução do município ao longo deste século. O primeiro deles está ligado ao traço mais forte da sua identidade: o cultivo da videira e a produção do vinho. Num primeiro momento, para consumo próprio e, mais adiante, para comercialização.

Ainda nas primeiras décadas surgiram as fábricas mecanometalúrgicas e têxteis, as quais, tempos depois, viriam a se consolidar como pólos industriais atuantes.

A população da Região de Caxias do Sul é estimada em aproximadamente 500 mil habitantes, dos quais 90% estão concentrados na zona urbana. Depois da capital, Porto Alegre, é a

¹⁰⁴

(30)- Ribeiro, Cludes Piazza - *A Imigração Italiana na Serra Gaúcha* - Editora da UCS - 1992.

segunda maior cidade no Estado em número de habitantes. Grande parte da população é descendente de imigrantes italianos que chegaram à região serrana no final do século passado.

"A economia de Caxias do Sul está constituída por um universo de aproximadamente 14.000 estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, sendo que somente o setor industrial participa com um número estimado de 3.850 empresas, e dentre elas 2.300 constituem o Pólo Metal-Mecânico do município.

Toda esta economia emprega aproximadamente 77.000 trabalhadores, sendo que, deste total, 56,31% no setor industrial, gerando aproximadamente 78% do PIB de Caxias do Sul, e 43,69% no setor do comércio-varejista, atacadista e nos serviços, os quais, em conjunto com a agricultura, formam os demais 22% da economia de Caxias do Sul.

Tudo isso faz com que a economia do município seja a terceira do Estado do Rio Grande do Sul, com 6,83% do PIB estadual, num faturamento anual de US\$ 2,2 bilhões de um total no Estado de US\$ 31,3 bilhões.

A renda "per capita" do município é de US\$ 6.300 mil, enquanto a renda per capita do Estado é de US\$ 4.132 mil. Em outras palavras, vale dizer que a renda de Caxias do Sul é de 50%

maior que a renda do Rio Grande do Sul. " CIC(31)¹⁰⁵.

O peso maior da atividade industrial está concentrado no segmento Metal-Mecânico, um dos mais dinâmicos e diversificados do Brasil. É o segundo maior pólo do Rio Grande do Sul, ficando atrás somente da Região Metropolitana de Porto Alegre.

7.2 - O Varejo Em Caxias Do Sul

A cidade de Caxias do Sul possui uma atividade comercial bastante diversificada, com um centro de negócios que tem a predominância dos empreendedores locais, sendo o segundo pólo comercial do estado.

O setor comercial abrange aproximadamente 4.400 empresas, das quais 3.900 são varejistas.

O setor atacadista, por sua vez, destaca-se por expandir sua área de influência a outras cidades, como Farroupilha, Flores da Cunha, Nova Petrópolis, Gramado, Cambará do Sul, São Francisco de Paula, São Marcos, Bom Jesus, Vacaria e também algumas cidades

¹⁰⁵

(31)- Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul - *Perfil Econômico de Caxias do Sul* - 1993.

do extremo sul do estado de Santa Catarina.

A característica forte deste comércio é que é composto basicamente de empresas familiares, com administração feita pelo próprio proprietário.

Porém, os novos tempos de que Brown (32)¹⁰⁶ fala, começam a se mostrar na região. Em 1994 Caxias do Sul ganhou seu primeiro shopping center e mais quatro estão em projeto e construção, sendo três grandes e um médio, além de dois hipermercados; todos os investimentos são de empresas de fora da Região, vindo a atender uma demanda reprimida por este tipo de comércio.

Isto aponta que o comércio de Caxias do Sul deverá sofrer modificações radicais, inclusive nos hábitos dos consumidores, principalmente porque, conforme conversas nos meios políticos e empresariais da região, dão conta de que Caxias do Sul precisa de Shopping Centers e Hipermercados, porém nem tantos, como os que estão sendo construídos.

Isto provocará um perfil de um comércio altamente competitivo, com lojas novas e novos segmentos apresentados na

¹⁰⁶

(32)- Brown, Stephen - *The wheel of retailing: past and future* - Journal of Retailing - New York - v.66 - n°2 - summer 1990: 143 a 149.

região, principalmente com novos entrantes de grande porte, que chegam através de um estudo de mercado e utilizando o planejamento estratégico.

7.3 - Roteiro Da Entrevista

O questionário foi elaborado com o objetivo de servir como guia nas entrevistas para averiguar como o planejamento estratégico tem ou não acontecido no meio empresarial de varejo na Região. Porém o questionário é um tipo de pesquisa restrito, pois as respostas podem não ser exatas ou sinceras, mas mesmo assim pode dar uma idéia geral. Por ser um assunto "estratégico" da empresa, que possa envolver algum "segredo" de atuação da organização, este questionário teve algumas respostas comprometidas.

O estilo de questionário é o estruturado e aberto.

1 - A empresa possui planejamento:

Formal

Informal

2 - Este planejamento está sendo cumprido e acompanhado?

3 - O planejamento tem caráter:

de diretriz, de plano de ação da empresa

estratégico

4 - Como se deu o crescimento de sua empresa? (Com ações planejadas por toda a administração, de um empreendedor, ...)

5 - Sua organização tem planejado regras para o seu futuro?

6 - Como um Planejamento estratégico pode ajudar a identificar oportunidades e executar as estratégias?

7 - Como funciona este planejamento? É participativo? Conta com apoio de quais níveis hierárquicos?

8 - Existe comprometimento de toda a administração da empresa (diretoria, gerência,...)?

9 - Como ele é executado? Qual o período de tempo que este plano contempla? Curto, médio ou longo prazo?

10 - As decisões são flexíveis? São tomadas pela direção?

11 - Os recursos humanos estão melhor integrados, com o planejamento estratégico?

12 - O planejamento estratégico traz ou pode trazer vantagens competitivas para a sua empresa? No seu caso está sendo mantida?

13 - Os objetivos do plano estão sendo atualizados?

14 - Como ocorrem as revisões do plano? Tem um final previsto ou é um processo constante e permanente?

15 - A empresa, como um todo, tem demonstrado melhora com o plano estratégico?

16 - Quais os principais pontos positivos advindos com o planejamento estratégico?

17 - Quais as maiores resistências ao planejamento estratégico?

18 - Com a implementação do plano houve mudanças na organização? (P. ex. na estrutura, de cultura, etc...)

19 - Qual seria o resultado sem o plano estratégico?

20 - O comércio como um todo está em um grande processo de modificação; em Caxias do Sul, isto não é diferente; shoppings e hiper-mercados estão se instalando na cidade.

- Se sua empresa já tem um Planejamento Estratégico, será mais fácil fazer frente a isto ou para dar regras futuras?
- Se não tem, isto lhe faz falta, como poderia ajudar?

21 - O que um planejamento estratégico significa no atual ambiente de sua empresa?

22 - O que acredita foi ou possa ser o mais crítico para a implementação de um plano estratégico para sua organização?

23 - Comentários adicionais:

7.4 - Resultados Da Pesquisa

O estudo exploratório contou com uma amostra de 11 (onze) empresas, não probabilística com resultados que não podem ser conclusivos, no entanto, descrevem o estado em que se encontram as empresas em termos estratégicos. As empresas participantes do estudo são dos ramos de vestuário, supermercados, eletrodomésticos e ferragens.

Um outro ponto importante a ser anotado é de que não serão divulgados os nomes dos depoentes, pois como quase todos

ênfâtizaram, "estratêgia é o segredo do negôcio". Portanto os resultados são utilizados de forma agregada não identificando eventuais citações.

O que se observou é que as empresas quase na totalidade possuem planos informais com excessão de apenas uma que possui um planejamento formal e estruturado.

Pela citação acima, "estratêgia é o segredo do negôcio", pode-se deduzir que infelizmente, existe, ainda, falta de conhecimento sobre o que é ou não estratégico, sendo quase tudo, em termos de planejamento, assumido como estratégico. Mesmo que digam que fazem planejamentos, ainda que informais, estes planos não parecem conter nada de estratégico. O que realmente acontece e deve ser motivo de reflexão, por parte daqueles comerciantes que não utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de administração, que as empresas grandes, como as que estão chegando à região (Carrefour e Nacional), são conhecidas pelos grandes investimentos que fazem em planejamento estratégico. São capazes de exibir mais espírito de empreendimentos do que os concorrentes menores, em áreas vitais como inovações no atendimento e distribuição.

Os planos de maneira geral tem acompanhamento, porém muito simples, feito por um dos diretores, sem cronograma de atividades que possibilite um follow-up mais seguro.

Todas as empresas entrevistadas são familiares, com membros da família no poder, algumas inclusive passando por momentos de conflitos de sucessão familiar. Conflitos estes, envolvendo pais e filhos, tios e sobrinhos, assim como herdeiros de sócios que começam a tomar o poder nas empresas de seus ascendentes no negócio.

Com estes conflitos, todos os sistemas de planejamento, mesmo os mais simples, passam a ser prejudicados. As decisões estratégicas, seja na definição de objetivos e metas ou das estratégias, são extremamente danificadas. Alguns dos depoentes citaram problemas como estes que vêm ocorrendo em reuniões, onde pessoas não abrem mão do poder, sendo contra qualquer tipo de decisão, mesmo as boas, se não forem tomadas por eles ou do agrado deles.

Em outros casos existe o preconceito de que uma outra área não pode ser mais beneficiada que a daquele que possui o poder maior. Esquece-se de olhar o macro, a empresa como uma todo. À margem disso, pessoas de nível operacional não conseguem executar as estratégias operacionais, pois são afetadas pelas colisões do poder nas organizações.

Pelo seu perfil, todas elas cresceram pelas mãos de seus fundadores, homens empreendedores, de visão, como um dos entrevistados diz: "Pela visão empreendedora de homens que

acreditavam no negócio e eram profundos comerciantes."

Outro declara que o crescimento se deu "Por ações planejadas pelo empreendedor, conjugadas com um firme crescimento verificado na região econômica e o seu devido aproveitamento pela empresa." O crescimento de todas as empresas participantes aconteceu de forma semelhante. Todas elas tiveram nas pessoas de seus fundadores homens extremamente competentes, determinados, trabalhadores, com visão, percepção e intuição muito aguçadas. Pode-se dizer que tinham um verdadeiro "tino comercial".

Viram oportunidades e investiram. Claro que as dificuldades da época não poderiam ser comparadas às de hoje, eram diferentes. Muitas eram de caráter físico, exigiam muito trabalho, força de vontade e algum dinheiro. Certamente não havia os recursos de hoje, porém também não existia a competitividade dos dias atuais, mas tinham uma determinação difícil de ser encontrada hoje em dia.

Pode-se deduzir também que as ações das empresas são planejadas, porém com um horizonte de tempo bastante curto para um planejamento, ou seja, planejamento para o curto prazo. Quase a totalidade das empresas entrevistadas mostrou que a durabilidade de seus planejamentos é de um prazo bastante curto. Observou-se que visam, normalmente, datas sazonais, como Páscoa e Natal. Sendo feito um planejamento para atender os clientes tradicionais e o

aumento de demanda comum destas datas, além de definirem estratégias para enfrentar concorrentes que surgem especificamente nestas datas.

Em termos de comprometimento, este existe por parte das diretorias e apenas alguns gerentes, pois nem todos têm acesso ao planejamento estratégico das empresas em que trabalham. O planejamento na quase totalidade das empresas entrevistadas é restrito, não havendo a participação de muitas pessoas fora das famílias controladoras. Isto se dá principalmente em função dos conflitos, onde alguns funcionários, mesmo alguns gerentes, são vistos não pela sua função, mas a quem está subordinado. Somando-se a isso, existe o problema, levantado por alguns entrevistados, de confiabilidade e eficiência do corpo gerencial. Realmente, isto pode ocorrer e pode ser entendido por uma dado bastante simples, se for observado o nível médio dos trabalhadores. Existem alguns muito bons, mas a maioria tem escolaridade primária e remuneração baixa.

Portanto, as decisões estratégicas são tomadas pela direção e dificilmente são flexíveis. Além disso, são tomadas, na maioria das vezes, por impulso ou pressão, sem apoio de uma análise de situação bem feita. Muito dificilmente as empresas de varejo da região, por serem pequenas e médias, tiveram possibilidades de fazer tal tipo de análise, até porque a atividade industrial é predominante e absorve os melhores serviços profissionais. Sem dúvida as empresas

possuem pontos fortes, que poderiam ser ressaltados e desenvolvidos. Assim como, ao ser explicada a alguns dos depoentes a análise S.W.O.T., pode-se perceber que com estes tipo de análise poderiam ter um melhor posicionamento de seus negócios. Portanto, entenderam que com a análise de SWOT e com a utilização do Benchmarking, poderiam ter um ponto de partida para a definição de uma estratégia competitiva, através das informações básicas a respeito do setor e da empresa mostrando, desde já, as vantagens de se ter um planejamento estratégico. Poderiam reforçar suas vantagens competitivas, tornando-as mais fortes e sustentáveis.

Todos os entrevistados foram bastante incisivos quanto à importância do planejamento estratégico, dizendo que com ele poderiam chegar de maneira mais fácil aos objetivos. Disseram alguns:

- "Com o planejamento estratégico teríamos uma meta a ser atingida, o que nos obrigaria a fazer uma preparação mais adequada."

- "Acreditamos que o planejamento estratégico desenvolva uma orientação para as empresas em todo o seu escopo."

- "Para as empresas de varejo , que ao nosso ver são extremamente dinâmicas e rápidas em suas adaptações,

o planejamento pode criar uma base forte, indicando qual o melhor caminho a ser trilhado. Possibilitará, também, uma visualização a longo prazo, do comportamento que esta empresa deverá assumir perante as enormes transformações que o mercado global está experimentando e as oportunidades que este mercado pode oferecer."

Pode-se observar que, para estas empresas, o planejamento estratégico e a definição de estratégias competitivas para as mesmas, são potencialmente importantes. Uma vez que os novos entrantes, de grande porte, os utilizam largamente, enquanto que as empresas locais não utilizam mas precisam muito, para criarem vantagens competitivas frente a esta concorrência iminente, para definir seus rumos e posição no mercado.

Quanto a execução do planejamento estratégico, a maioria destas empresas mostra que o executam basicamente com ações de caráter econômico e a curto prazo. Um diretor disse que o planejamento estratégico é executado de acordo com a necessidade da empresa.

Mostrou a pesquisa a certeza destes empresários a respeito das vantagens competitivas que poderiam ter com a implantação das estratégias e, dentro dessa implantação, alguns vêm

vantagens na organização interna das empresas com definições de ações.

Um dos diretores que utiliza o planejamento (curto prazo) disse a respeito disso: "Houve pequenas mudanças na cultura mas como análise de resultados houve uma significativa mudança, pois deixou-se o lado empírico e de grandes vácuos de tempo para avaliarmos de modo profissional e periódico o andamento do plano e do negócio."

Já um outro empresário vê como problema na implantação do planejamento estratégico a situação econômica do país: " A maior dificuldade de se implantar um planejamento estratégico se encontra no fato de que até então em nosso país as regras de comportamento da economia eram um tanto instáveis e não davam qualquer segurança ao mercado.

Quanto aos pontos críticos e resistências, os empresários citam os conflitos internos e resistência a mudanças necessárias para a adoção de um planejamento estratégico, através do depoimento de três deles, pode-se entender o que todos quiseram dizer:

- "O mais crítico foi o comprometimento da direção para a inevitável mudança que deve ocorrer de ações centradas no operacional para ações, que vislumbrem o longo prazo

e mudanças estruturais constantes no planejamento estratégico."

- "Internamente a maior dificuldade está em criar uma cultura na cúpula da empresa, que não possui o hábito de planejar a longo prazo, visto que suas ações sempre se basearam nos resultados de experiências anteriores."

- "O problema é convencer as pessoas, vender a idéia e também a maneira operacional de se trabalhar, mudar isto é muito difícil, é quase mais fácil demitir essas pessoas e admitir novas pessoas doutrinadas para fazer o planejado."

Por fim houve alguns comentários adicionais dos quais citam-se aqui os de dois executivos:

- "Acreditamos que o planejamento estratégico seja de essencial importância para qualquer empresa que desejar se desenvolver, crescer com segurança e com visão no futuro."

- "O planejamento estratégico no nível que está dentro da empresa significa o início de um processo que buscará no curto prazo a eficiência operacional, conjugada com

decisões que irão corroborar o efetivo desenvolvimento e crescimento dos negócios no longo prazo."

" Há três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem; as que observam as coisas acontecerem e as que se espantam com o que aconteceu. "

ANÔNIMO

8 - CONCLUSÕES SOBRE A PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o ingresso de hipermercados na Região, o comércio de alimentos terá sua concorrência acirrada, pois os hipermercados tem estratégias de crescimento baseadas na variedade de produtos e serviços oferecidos tanto em alimentos como em não alimentos em um mesmo local.

Para agilizar os serviços, os supermercados maiores da região estão investindo em tecnologia de informação com scanners (leitores óticos), tornando mais rápida e precisa a passagem pelos check-outs. Porém a força financeira do comércio local não dá

possibilidades a estes de chegarem a investimentos como o de um hipermercado.

Do lado dos logistas deverá ocorrer uma busca de vantagens competitivas na exploração de oportunidades e inovações que tragam maior eficiência nas operações, pois serão afetados, tanto pelos shopping centers como pelos hipermercados que vendem, além dos alimentos, também os produtos não alimentícios como eletroeletrônicos, vestuários e brinquedos.

Portanto, através de ações planejadas dentro de um plano estratégico pode-se buscar a saída para um mercado melhor. As empresas, querendo referir aos empresários da região abordada, precisam solucionar alguns pontos. Os diversos conflitos existentes nas empresas, quer por disputa de poder, quer por sucessão familiar, devem ser sanados, assim como a preocupação com outras crises internas, pois o excesso de concentração nas crises diárias pode drenar as energias e resultar em um pensamento superficial que engatilha estratégias de "baixo risco" vulneráveis às estratégias mais agressivas.

Steiner (33)¹⁰⁷ faz uma citação bastante interessante de Mintzberg: "A pressão do ambiente administrativo não incentiva o desenvolvimento de planejadores que reflitam... O trabalho gera manipuladores de informação que se adaptam, que preferem a situação real, concreta. O administrador trabalha num meio de estímulo-resposta e desenvolve, em seu trabalho, uma clara preferência pela ação concreta."

Um outro ponto é a tendência das preocupações com o curto prazo, com visualização exagerada de lucro imediato, esquecendo os meios de perpetuação do negócio como tal. Mesmo quando os dirigentes de empresas reconhecem este problema, com freqüência permanecem presos em abordagens tradicionais. Portanto, esta tendência de maximizar os lucros de curto prazo rouba as necessidades de desenvolvimento de longo prazo, impedindo que as empresas criem ou explorem oportunidades de negócio num ambiente tão dinâmico.

A falta de um planejamento estratégico estruturado, com estratégias definidas através de uma análise da situação para então levar as empresas a uma vantagem competitiva forte e sustentável, produz um comportamento dirigido pelo mercado, que satisfaz as

¹⁰⁷

(33)- Steiner, George A. - *Política e Estratégia Administrativa* - Editora USP - São Paulo - 1981.

necessidades deste apenas para o curto prazo, não levando a empresa a desenvolver produtos e serviços novos e melhores para o longo prazo.

Um instrumento a ser utilizado nesta análise pode ser o benchmarking, que, como foi visto anteriormente, ajuda tanto na percepção da posição quanto no desenvolvimento dos pontos fortes e fracos além de uma melhor visualização da concorrência. Assim pode-se estabelecer um processo de auto-aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes. Uma maneira útil de começar a fazer isto é escolher uma função com maior possibilidade de aprimoramento ou, então, uma que produza a mais alta percentagem de custo. O passo seguinte é escolher a que empresa deve-se comparar. Porém não se deve concentrar atividades de benchmarking somente nos concorrentes. As possibilidades de dar um grande salto serão maiores caso se venha a aplicá-las em empresas de outros ramos.

Por outro lado, ao se desenvolver o planejamento estratégico, deve-se busca-lo através da participação, evidentemente observando, como foi visto no trabalho, a hierarquia das estratégias, o comportamento das pessoas que gerenciam o negócio. Havendo um comprometimento destas pessoas é possível obter destas um pensamento profundo sobre o futuro da empresa, que trazem bons negócios através de um compromisso profundo e duradouro com o

sucesso.

Como vimos, a falta de comprometimento e a não atenção com decisões estratégicas de mais longo prazo, pode gerar uma confiança excessiva no pensamento superficial que leva muitos empresários empreendedores, criativos e cheios de idéias a procurar soluções fáceis e baratas em lugar de soluções custosas e difíceis. Ignorando os problemas sérios, providenciando alívio temporário para os sintomas, pode eventualmente agravar, em vez de erradicar o problema. A maneira correta é enfrentar os problemas fazendo um planejamento (sofrendo a dor inevitável de fazê-lo), definindo uma estratégia competitiva e desenvolvendo soluções efetivas.

Uma estratégia competitiva envolve, na verdade, o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que distinguem as empresas de seus concorrentes. Em conseqüência, o aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. O objetivo desta análise é diagnosticar os movimentos estratégicos dos concorrentes, da sua reação às estratégias das outras empresas, bem como das mudanças ambientais mais generalizadas. De posse destas informações ficará relativamente fácil escolher uma estratégia de ação que enfrente o menor grau possível de concorrência.

Portanto, a solução está em se executar e manter o planejamento estratégico, começando por uma análise, (como foi visto no trabalho), da situação, enfatizando os pontos fortes reconhecidos das empresas. Um ponto forte das empresas locais, por exemplo, é o conhecimento do seu território, seus consumidores, buscando um foco nas percepções dos consumidores atuais e dos consumidores em potencial. Este tipo de análise das novas condições de mercado que começam a surgir na região, será extremamente importante.

Feita a análise da situação, a empresa poderá avaliar e tomar a decisão estratégica de escolha do melhor segmento onde atuar, pois, competindo com grandes generalistas, não se terá vantagem sendo também um generalista de tamanho menor. Portanto, através de uma segmentação, a empresa poderá definir-se por uma vantagem competitiva sustentável e assim posicionar-se na indústria. Definido isto, com um planejamento estratégico bem elaborado, será mais fácil, menos árduo, chegar ao objetivo almejado, isto é, a uma posição competitiva mais confortável. Que deve, porém, ser revisada continuamente, através de novas análises, verificando as oportunidades.

Pelo perfil dos empresários locais, de estarem bastante próximos de seus consumidores, um exemplo que poderia ser seguido para uma análise mais simples e constante de oportunidades, é dado pela história do Wal-Mart. Os irmãos Walton tinham o hábito de

visitar outras lojas, concorrentes, e conversarem com os consumidores daquelas lojas nos sábados e domingos. Eles puderam, antes que os concorrentes, perceber segmentos, como o baby-looking, e após verificarem a mudança dos jovens que passavam para a fase adulta, novamente anteciparam-se em um segmento, apenas observando as tendências do mercado. Outra coisa curiosa que também faziam, que poderia ser utilizado pelos comerciantes da região (o que para as grandes empresas se torna difícil, passando a ser uma vantagem), eles trocavam posições com seus vendedores, e assim, podiam perceber novas tendências através da observação e análise das dificuldades e necessidades dos consumidores. Isto também pode trazer inúmeras informações para uma análise e definição de segmentação.

Deve-se levar em conta que várias tendências poderão afetar o futuro do varejo. Com o aumento no número de lojas, o crescimento econômico não dará aos varejistas um crescimento de vendas e lucros através da expansão natural da população em mercados atuais e novos. O crescimento terá que vir de crescentes participações nos mercados existentes. Mas uma maior concorrência e novos tipos de varejistas irão tornar mais difícil aumentar as participações de mercado.

Além do mais, afirma Kotler (35)¹⁰⁸, a rápida elevação dos custos irá tornar as operações mais eficientes e compras mais inteligentes, essenciais para o sucesso do varejo. Assim, as tecnologias de varejo estão se tornando importantes como ferramentas competitivas. Os varejistas progressistas estão utilizando computadores para produzir previsões ainda melhores, controlar custos de estoque, fazer pedidos a fornecedores eletronicamente, comunicar-se com suas lojas e até mesmo para vender aos clientes dentro das lojas. Os varejistas não podem mais confiar em uma única fórmula de sucesso. Para manter o sucesso, eles devem continuar se adaptando.

Para Drucker (42)¹⁰⁹, através da diferenciação, uma empresa pode se tornar mais competitiva. O autor diz que "o desafio da empresa está em aprender a ser competitiva. Isto significa passar a orientar-se pelo mercado. Significa embutir no sistema da empresa um organizado dos produtos e tecnologias de ontem. Significa organizar toda a empresa em torno da inovação. As grandes empresa terão que ser não apenas melhores, mas diferentes. Quanto mais claramente uma empresa estiver voltada para uma faixa de produtos, serviços ou um mercado, tanto melhor ela se sairá."

¹⁰⁸ (35)- Kotler, Phillip - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

¹⁰⁹ (42)- Drucker, Peter - *Como ser competitivo apesar de ser grande* - Wall Street Journal - New York - Fev 7, 1991.

Porém em um mundo de mudanças rápidas, a rapidez é um fator crítico de sucesso. Jack Welch, Chairman da GE Company, disse: "Eu fiz minha parte de erros, muitos, mas meu maior erro foi não ter agido rápido. Puxar um esparadrapo aos poucos dói muito mais do que de uma vez só. Além de doer mais, lhe custará competitividade."

Disse bem Welch. Isto pode ser comprovado por um artigo recente publicado sobre a Renault, onde Snee (34)¹¹⁰ fala que a Renault não vende um único carro no melhor e mais competitivo mercado do mundo, os Estados Unidos, e a Renault tem ganhado muito dinheiro. Isto se dá pois trabalha em nichos segmentados de mercado. Fez seu posicionamento estratégico. Snee diz: "Enquanto outros falam em vender o mesmo carro em todo o mundo, a Renault diz que quer que seus carros se tornem mais franceses e mais distintos." Cita ainda a Chrysler dentro desta linha usando o depoimento do presidente da Chrysler: "Nós costumávamos pensar, o grande comerá o pequeno, agora é: o mais leve comerá o mais lento." Certa vez um pensador disse que o homem que decide parar até que as coisas melhorem verificará mais tarde que aquele que não parou e colaborou com o tempo, está tão distante que jamais poderá ser alcançado.

¹¹⁰

(34)- Snee, Nick - *Pensando Menor* - Wall Street Journal Europe - 6 e 7 de Maio de 1994.

Isto pode ficar mais enfatizado e explicado se se observar algumas citações de Richers (37)¹¹¹: Fatores internos e externos fizeram com que o modelo de lojas de departamentos tradicionais se esgotasse. Uma análise das causas pode ajudar a entender que em alguns casos há condições de se buscar o reposicionamento e a sobrevivência e, em outros, fica inviabilizada a continuidade dos negócios. A redução do preço médio praticado no mercado, a concentração de fornecimento, o aumento da competitividade e a elevação dos custos operacionais geraram uma sensível redução da rentabilidade das lojas de departamentos, agravando o quadro da redução de demanda, em grande parte devido ao desenvolvimento de novos modelos e formatos de lojas que estão mais de acordo com os novos conceitos e desejos dos consumidores. Tudo isso fez com que se decretasse o fim do modelo de loja de departamentos convencionais e se buscasse, via segmentação, uma sobrevivência para aquelas organizações, através da adequação e reposicionamento do modelo. As dificuldades gerenciais e de âmbito estratégico demonstraram mais uma vez que não existe boa gestão que possa salvar um mau projeto, mas que um bom projeto pode ser inviabilizado por uma gestão incorreta.

¹¹¹ (37)- Richers, Raimar - *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro* - Livraria Nobel - São Paulo - 1991.

Portanto, deve-se pensar em fazer um planejamento estratégico, que esteja ancorado em uma proposta de vantagem competitiva, sob pena de ver as oportunidades ocupadas por outros. Muitos dizem que "uma oportunidade é como um trem que passa e você pega ou perde", e dizem ainda que "se perder, pode passar outro trem, então você pega". Mas, em um mundo competitivo, o trem passa cada vez menos, e, quando passa, vários querem tomar o único lugar. Assim só com uma análise bem feita e rapidez se poderá ter uma vantagem até para chegar antes e primeiro ao trem. Pois ser o primeiro, em muitos negócios, é o mesmo que ter uma vantagem competitiva de muita força.

Através deste trabalho muitas coisas boas foram aprendidas e assimiladas. Mas, sem dúvida, o melhor de tudo foi descobrir que ainda há muito que fazer, e pessoas para nos apoiar e estimular.

*" Plagiar é a forma mais
sincera de elogiar."*

CONFÚCIO

9 - BIBLIOGRAFIA

A bibliografia utilizada foi a mais conhecida nos meios acadêmicos e empresariais apoiada por uma série de artigos nacionais e estrangeiros relacionados ao assunto além de diversas anotações coletadas durante estudos e aulas de Mestrado na FGV e YORK UNIVERSITY.

(1)- **Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - O futuro da empresa - 14 etapas para se chegar lá - Artigo da revista MERCADO GLOBAL - n 78- Maio de 1989: 24 a 29.**

(2)- **Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de** - *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* - São Paulo - Atlas - 1987.

(3)- **Lopes, Carlos Thomaz Guimarães** - *Planejamento e Estratégia Empresarial* - São Paulo - Ed. Saraiva S. A.-1978.

(4)- **Fiorelli, José Osmir** - *Planejamento Empresarial Participativo* - Art. Revista Planejamento e Gestão - n 0- Dezembro de 1988: 19 a 32.

(5)- **Ansoff, H. Igor** - *Implanting Strategic Management* - New Jersey - Englewood Clifffes - Prentice Hall- 1984.

(6)- **Aaker, David A.**- *Developing Business Strategies* - New York - Wiley - 1984.

(7)- **Ohmae, Kenichi** - *O Estrategista em Ação* - São Paulo - Ed. Pioneira - 1985.

(8)- **Porter, Michael E.**- *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance* - The Free Press - New York - 1985.

(9)- **Porter, Michael E.**- *Estratégia Competitiva* - Rio de Janeiro - Ed. Campus - 1986.

(10)- **Certo, Samuel C.**- *Administração Estratégica: planejamento e implementação* - São Paulo - Makron Books - 1993.

(11)- **Rebouças de Oliveira, Djalma de Pinho** - *Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas* - São Paulo - Atlas - 1993.

(12)- **Porter, Michael E.**- *A Vantagem Competitiva das Nações* - Rio de Janeiro - Editora Campus - 1993.

(13)- **Vasconcelos Filho, Paulo de**- *Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1985.

(14)- **Ansoff, H. Igor** - *A Nova Estratégia Empresarial* - São Paulo - Atlas - 1990.

(15)- **Ansoff, H. Igor** - *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica* - São Paulo - Atlas - 1981.

(16)- **Ackoff, Russel L.** - *Planejamento Empresarial* - Rio de Janeiro - LTC Editora S.A. - 1978.

(17)- **Vadeboncoeur, Thomas W.** - *Congresso da Associação Mundial da Distribuição Alimentícia (AIDA)* - Revista Super Hiper, Número 1, ano 17, Janeiro de 1991 - São Paulo - 1991: 64 a 79.

(18)- **Parson, Mary Jean** - *Planejamento: de volta às origens* - São Paulo - Editora Best Seller - 1988.

(19)- **Hamermesh, Richard G.** - *Making a Strategy Work* - Jonh Wiley & Sons, Inc. - 1986.

(20)- **Trist, E. L. e Banforth, K. W.** - *Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting* - Revista Human Relations - 1951: 3 a 58.

(21)- **Gluck, F. , Kaufman e Walleck, A. S.** - *The Four Phases of Strategic Management* - The Journal of Business Strategy - Winter 1982: 11.

(22)- **FGV / EAESP** - *Normas para a Apresentação de Monografias* - Elaborada pela Biblioteca Karl A. Boedecker - São Paulo - 1994.

(23)- **Richers, Raimar** - *Os objetivos como razão de ser da empresa* - Revista de Administração de Empresas RAE - São Paulo - FGV/EAESP - Jan/Fev - 1994: 50 a 62.

(24)- **Granger, C. H.** - *A hierarquia dos objetivos* - Biblioteca Harvard - Vol. 2 - Revista Exame - Editora Abril - São Paulo.

(25)- **Mintzberg, Henry** - *The Strategy Concept I: Five Ps for strategy* - California Management Review - Fall - 1987: 11 a 24.

(26)- **Kotler, Phillip** - *Administração de Marketing* - São Paulo - Editora Atlas - 1974.

(27)- **Levitt, Theodore** - *Marketing Success Through Differentiation of Anything* - Harvard Business Review - V.58(1) - Jan/Fev 1980.

(28)- **Yankelovich, Daniel** - *New Criteria for Market Segmentation* - Harvard Business Review - Março/Abril - 1964: 83 a 90.

(29)- **Wind, Y. e Cardozo, R.** - *Industrial Market Segmentation* - Industrial Market Management - Abril, 1974.

(30)- **Ribeiro, Cleudes Piazza** - *A Imigração Italiana na Serra Gaúcha* - Editora da UCS - 1992.

(31)- **Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul** - *Perfil Econômico de Caxias do Sul* - 1993.

(32)- **Brown, Stephen** - *The weel of retailing: past and future* - Journal of Retailing - New York - v.66 - nº2 - summer 1990: 143 a 149.

(33)- **Stainer, George A.** - *Política e Estratégia Administrativa* - Editora USP - São Paulo - 1981.

(34)- **Snee, Nick** - *Pensando Menor* - Wall Street Journal Europe - 6 e 7 de Maio de 1994.

(35)- **Kotler, Phillip** - *Princípios de Marketing* - Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda - Rio de Janeiro - 1993.

(36)- **Las Casas, Alexandre Luzzi** - *Marketing de Varejo* - Editora Atlas - São Paulo - 1992.

(37)- **Richers, Raimar** - *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro* - Livraria Nobel - São Paulo - 1991.

(38)- **May, Eleanor** - *A Retail Odissey* - Journal of Retailing - New York - V.65 - N° 3 - Fall 1989: 356 a 367.

(39)- **What Costumers Want in the 1990s** - Revista Fortune - January, 29 - 1990: 108 a 112.

(40)- **Gracioso, Francisco** - *Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado* - Editora Atlas - São Paulo - 1987.

(41)- **Camp, Robert** - *Benchmarking o Caminho para a Qualidade Total* - Editora Pioneira - São Paulo - 1993.

(42)- **Drucker, Peter** - *Como ser competitivo apesar de ser grande* - Wall Street Journal - New York - Fev 7, 1991.