



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FAI – FACULDADE DE ITAITUBA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DOCÊNCIA PARA O
MAGISTÉRIO SUPERIOR

MARIA ALDACY LOBO BRAGA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA LOJA TOP LINE

MARIA ALDACY LOBO BRAGA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA LOJA TOP LINE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a
obtenção de título de especialista em docência para o
Magistério Superior.

Orientadora Dr. Djalmira de Sá Almeida

ITAITUBA – PA

2019

MARIA ALDACY LOBO BRAGA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA LOJA TOP LINE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a
obtenção de título de especialista em docência para o
Magistério Superior.

Orientadora Dr. Djalmira de Sá Almeida

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____

Avaliador: _____ **Nota:** _____

Avaliador: _____ **Nota:** _____

Resultado: _____ **Média:** _____

Itaituba/PA, 10 de abril de 2019

DEDICATÓRIA

Dedico ao meu esposo e a meus filhos que sempre me ajudaram e me acompanharam nessa jornada que hoje celebro. Com muita honra e alegria hoje posso dizer que venci mais uma batalha na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todas as oportunidades maravilhosas que tem colocado em minha vida ao longo dessa jornada, agradeço-o também pela sabedoria que tens me dado para que eu conseguisse chegar até aqui. Agradeço também a minha mãe, meu esposo e meus filhos que sempre estiveram presentes em minha vida; me apoiaram e me instruíram a não deixar meus sonhos para trás. Hoje vejo o quão maravilhoso é estar unida com minha família, uma família que tanto fez por mim e me deu forças em todos os caminhos que decidi trilhar.

Agradeço também aos meus professores que tanto fizeram por mim e por todos, estes que sempre deram bons conselhos e sempre estavam dispostos a ajudar, seja qual fosse o problema ou dúvida.

Agradeço aos meus colegas de classe pela união e companheirismo em todos os trabalhos, com eles aprendi e ensinei muitas coisas. Hoje abraço todos com meu coração por tudo o que enfrentamos. E não poderia deixar de fora em especial a Prof. Dr. Djalmira de Sá que em sua infinita sabedoria me deu forças para continuar e nos abriu um leque de conhecimentos para a elaboração de mais um capítulo. Capítulo este que não foi nada fácil concluir, mas estou grata a todos por ajudar a fechar mais uma etapa da minha jornada educacional.

EPIGRAFE

“Descobrir o que o consumidor quer, é fácil. Fazer algo em relação a isso, é que não é assim tão simples.”

(LIZ WETZEL).

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a concepção dos clientes sobre a loja *Top Line* que atua no ramo de eletroeletrônicos e eletrodomésticos em Itaituba/PA. Analisando os pontos positivos e negativos da empresa, buscando mostrar propostas de mudanças em sua estrutura comercial e em principal o seu atendimento ao público. Com o objetivo de verificar a atual situação da *Top Line*, no que tange ao potencial competitivo, qualidade do atendimento, foi realizada uma pesquisa através de questionários que foi aplicado com os clientes da empresa. o planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa, através do qual a empresa escolhe metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços do administrador e dos colaboradores de uma mesma organização. Influenciando assim, situações de conforto aos clientes e colaboradores desde o atendimento mais básico até a entrega dos produtos. Esta que trás satisfação e podendo assim também abrir portas para que outras empresas possam ter conhecimento de mudanças favoráveis no que diz respeito às suas mercadorias e clientes. Um negócio planejado e organizado favorece não só as empresas mas também os seus clientes, que são a alma dos negócios.

1 INTRODUÇÃO

Com a situação atual do mercado global, verifica-se a necessidade das empresas em conduzirem seus negócios, com um planejamento estratégico elaborado de acordo com suas características. Entretanto, muitos gestores não tem o devido conhecimento da importância de um elaborado planejamento estratégico para suas empresas tendo a concepção de que não é necessário a realização de um plano por escrito.

O que se verifica é que, diante de todos os estudos feitos sobre planejamento estratégico, ele traz inúmeros benefícios para a empresa, tornando-a flexível e ajudando na prevenção e preparação para mudanças. O Diagnóstico Estratégico é geralmente considerado a função principal dentro do Processo de Planejamento Administrativo. A sua necessidade não é limitada ao atendimento dos objetivos organizacionais, ele é também necessário para determinar os métodos e tipos de controle necessários, bem como que tipo de administração a empresa deverá adotar, baseados em análises minuciosas. Cabendo ressaltar que ele ocorre em todos os tipos de atividades para se decidir quais metas da empresa e como atingi-las.

O objetivo da realização do Diagnóstico Estratégico na Loja Top Line é principalmente fazer as análises nas atividades da empresa para eventuais mudanças. A metodologia do trabalho foi através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com cem clientes a fim de verificar quais os pontos fortes e fracos no atendimento, nos produtos ofertados e outros fatores básicos que geram informações para as decisões de melhorias na loja. O resultado dessa pesquisa, demonstrado através de gráficos, serviu para a elaboração do diagnóstico.

2 A ADMINISTRAÇÃO E PLANO DE NEGÓCIOS

2.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO

Para a autora Kwasnicka (1995, p.166-167) a palavra administração possui diversas definições, sendo a mais importante a que ela é considerada um processo integrativo fundamental, que busca a obtenção de resultados específicos, um processo pelo qual o administrador pode criar, dirigir, manter, operar e controlar uma organização.

Esse conceito apresentado pela autora pode ser considerado o princípio básico do ato de administrar. A referida autora relata ainda que ao estudarmos a administração como um processo faz-se necessário considerarmos ainda quatro funções que são de fundamental importância nesse processo, que são: planejamento, organização, liderança e controle. Sendo que estas funções devem ser vistas isoladamente, porém sem deixar de serem analisadas como parte de um sistema total organizado.

O autor Park (2002, p.204) define a administração como a arte de pensar, de decidir e de dirigir, a arte de fazer acontecer, de obter resultados, os quais podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas numa interação humana constante. A administração também pode ser caracterizada como a arte que não depende apenas do bom senso de seus agentes, mas de sua capacidade, experiência, conhecimento e habilidade técnica.

A administração se torna importante para a organização alcançar seus objetivos, isto é, para que ao tentar atingi-los haja um equilíbrio entre esses objetivos e as atividades conflitantes dos interessados em uma mesma empresa. Além de servir para o alcance da eficiência e da eficácia para que a empresa possa se manter no mercado (MEGGINSON, *ET AL.* 1998, p.7-10).

Uma administração pode ser considerada eficiente quando ela pode fazer as coisas de maneira correta, isto é, o administrador eficiente é aquele que consegue produtividade mais elevada em relação aos seus insumos. E uma administração é considerada eficaz quando a mesma é capaz de fazer com

que as coisas sejam realizadas, isto é, quando o administrador escolhe os objetivos mais apropriados e os métodos certos para o alcance desses objetivos (PARK 2002, p.207).

2.2 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

As funções do processo administrativo devem ser analisadas em conjunto, pois nenhuma é mais ou menos importante que a outra, já que todas formam um conjunto do sistema organizacional (KWASINICA, 1995, p.167).

2.2.1 Função Planejar

Ao ver-se a administração como um processo, o planejamento é a primeira, dentre as quatro funções da administração que deve ser realizada pelo administrador, pois é por ele que são apresentados em forma de planos, os quais determinarão o curso das ações, para o alcance dos objetivos (STONER & FREEMAN, 1999, p.5). Por sua vez, o autor Oliveira (2007, p.4), afirma que plano é um documento formal que caracteriza a consolidação das informações e atividades do planejamento.

Para a autora Kwasnicka (1995, p.168-174) o planejamento é uma análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ações seja determinado e que possibilite a organização atingir seus objetivos.

De acordo com a autora, o planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa, através do qual a empresa escolhe metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços do administrador e dos colaboradores de uma mesma organização. A autora relata ainda que existem cinco atividades básicas no processo de planejamento, a avaliação das condições atuais, o fator tempo, os problemas de previsão, a coleta e a análise dos dados e a coordenação dos planos.

A avaliação das condições atuais, segundo Kwasnicka (1995, p.174) é a capacidade que o planejamento possui de reconhecer as condições atuais

inadequadas que influenciam na mudança. O fator tempo diz respeito aos prazos do planejamento, podendo ele ser tanto a curto como a longo prazo, pois o planejamento é contínuo. Cabe ressaltar que o planejamento a curto prazo é denominado de planejamento operacional e o planejamento a longo prazo é denominado de estratégico por ser definido na cúpula da empresa.

Para a autora, outra atividade fundamental nesse processo é previsão de problemas, que embora não seja exata irá reunir um conjunto de procedimentos e técnicas para a preparação de condições e eventos possíveis de ocorrer no futuro. A coleta e análise de dados é outra atividade fundamental, onde as informações são obtidas e avaliadas de forma diferente pelas pessoas envolvidas num determinado trabalho, porém ocorre de essas informações não serem analisadas com o devido grau de importância das mais ou menos relevantes.

Aqui nessa etapa é colocada a necessidade de os administradores estabelecerem fontes confiáveis de coleta de informações, para que se obtenham apenas os dados essenciais. E por fim a quinta e última atividade fundamental é a coordenação dos planos, nessa etapa verifica-se a hierarquia dos planos, já que eles podem se inter-relacionar tanto vertical quanto horizontalmente, de acordo com o nível organizacional.

2.2.2 Função Organizar

A segunda função a ser desempenhada por um administrador é a organização, que é um processo pelo qual há a determinação dos recursos e das atividades necessárias para se atingir os objetivos, ou seja, a combinação dos recursos e atividades em grupos práticos delegando responsabilidades e autoridade necessária para se atingir o desejado (MEGGINSON, *et al.* 1998, p.18).

Para os autores Stoner & Freeman (1999, p.6) a função organizar arruma e aloca o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma empresa de modo que eles possam alcançar eficientemente o planejado.

Kwasnicka (1995, p.185) define a organização como sendo uma estrutura ou rede de relacionamento entre indivíduos e posições em um

ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada. A autora relata ainda que existam vantagens e desvantagens nessa função.

As vantagens apresentadas por essa função estão na especialização, isto é, divisão do trabalho, onde cada pessoa torna-se especialista em determinada tarefa. Outra vantagem apresentada por essa autora é a economia de escala, isso significa que a medida que o número de produtos aumenta os custos dessa produção caem. E por fim, a terceira vantagem apresentada é a flexibilidade no tempo, pois através da organização, pode-se aumentar ou diminuir os elementos envolvidos nas unidades de produção.

E as desvantagens, apresentadas, segundo a autora supracitada, é a tendência de criação de dois grupos na organização, um fora e outro dentro da própria empresa, sendo que um se aliena no outro. Outra desvantagem está no desejo de homogeneidade, isto é a resistência à mudança organizacional, causando com isso conflitos dentro da organização.

E uma terceira desvantagem é quando a organização coloca o colaborador em uma posição que o força a ser dependente e subordinado. É de suma importância ressaltar que o administrador deve conhecer os pontos fortes e fracos, procurando aproveitar todos os pontos possíveis para a obtenção do resultado esperado.

2.2.3 Função Liderar

Para Stoner & Freeman (1999, p.7) após organizar, é necessário que haja uma liderança, uma direção, motivação, uma influência para com os colaboradores, para que possam realizar suas tarefas essenciais, pois de nada adianta planejar e organizar se não houver uma supervisão do que está sendo realizado.

A função liderança é algumas vezes chamada de motivação, direção, o ato de encorajar, interpelar políticas, delinear instituições, aconselhar, fazendo com que os atores de uma organização continuem na direção dos objetivos traçados no planejamento. A divisão de tarefas, com o objetivo de aumentar a eficiência operacional, precisa ser coordenada para que as pessoas possam

executar suas tarefas sem dispersão e energias desnecessárias (KWASNICKA, 1995, p.166.200).

2.2.4 Função Controlar

Essa função é um processo pelo qual o administrador procura manter o planejamento dentro de seu curso inicial, é um processo através do qual se identificam as atividades efetivas de acordo com o planejado. O controle define o índice de rotatividade exercido pela atividade (KWASNICKA, 1995:209).

Os autores Stoner & Freeman (1999, p.7) definem o controle, como sendo a forma que os administradores certificam que as atividades desenvolvidas na organização por seus atores estão indo em direção ao que se almeja e foi planejado, envolvendo ainda três elementos que são, o primeiro é o estabelecimento de padrões de desempenho, o segundo é a medição desse desempenho com os padrões estabelecidos e se caso haja necessidade realiza-se ações corretivas para que se mantenha a organização no caminho escolhido.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial que desenvolve e mantém uma adequação razoável entre os objetivos e os recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado, com o objetivo de orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa na geração de lucro e crescimento satisfatório (KOTLER, 1992, p.63).

O planejamento estratégico é composto por cinco características fundamentais que são: o planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, ele é orientado para o futuro, é compreensivo, o planejamento estratégico é um processo de construção de consenso e ainda ele é uma forma de aprendizagem organizacional.

O Processo de planejamento estratégico envolve a identificação da missão e dos objetivos da organização, avalia-se o desempenho atual, cria-se planos estratégicos para alcançar os objetivos e propósitos, envolve ainda a implementação dos planos estratégicos e avaliação do processo como um todo. Tendo o planejamento o propósito central de ajudar as organizações a conseguir a vantagem competitiva (MATOS 1999, p.30).

Uma empresa possui vantagem competitiva quando ela é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas concorrentes, sendo que o tamanho dessa vantagem é a diferença entre o valor econômico que a empresa consegue em relação ao valor que suas concorrentes possuem. O valor econômico é a diferença entre os benefícios ganhos por um cliente que compra determinado produto ou serviço de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços.

2.4 PLANOS DE NEGÓCIOS

Um plano de negócio é um documento que descreve quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas, permitindo ainda identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Um plano de negócios irá ajudar na conclusão de uma idéia viável e a buscará informações mais detalhadas sobre o ramo do negócio, os produtos e serviços que se pretende oferecer, os clientes, concorrentes, fornecedores e principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio. Ao final do plano de ação ter-se-á a concretização de abrir ou ampliar o negócio e ainda identificar-se-á o ramo desse negócio. Cabe ressaltar que a preparação de um plano de negócio não é uma tarefa fácil, exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho árduo e muita criatividade (ROSA, 2004, p.10).

O plano de negócio é uma ferramenta de gestão que poderá ser usado por um administrador que queira transformar sua idéia em realidade, seguindo um caminho lógico e racional. Ele é também, uma ferramenta para a exposição de idéias de forma que os seus leitores o entendam, além de mostrar viabilidade para a implementação e/ou sucesso no mercado. Sendo ele ainda,

aplicado tanto a empreendimentos novos, como para os que já estão estabelecidos.

O ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico, por esta razão o plano de negócio é dinâmico havendo a necessidade de ser sempre atualizado. Sempre irá mostrar onde a empresa almeja chegar e onde ela se encontra no momento.

Cabe ainda ressaltar que um plano de negócio não deve ser focado apenas no fator financeiro da empresa, mas também em fatores como, indicadores de mercado, capacitação interna da empresa e operacional, pois tais fatores irão mostrar de que forma a empresa irá aumentar os seus resultados financeiros no futuro. Resumidamente, o plano de negócio é um documento utilizado para descrever um empreendimento o um modelo de negócio que sustente a empresa, além de fornecer um processo de aprendizagem e de autoconhecimento da empresa ou da nova empresa a se estabelecer (DORNELAS, 2001, p.95-96).

2.4.1 Elaboração

A elaboração de um plano de negócio pode ser um eficiente instrumento de gerenciamento, porém é necessário que as informações contidas nesse plano possam ser divulgadas internamente na empresa de forma satisfatória, guiando e avaliando os esforços de melhoria da empresa, entretanto faz-se essencial um monitoramento periódico da situação atual em relação aos dados previstos. Um plano de negócio é formado por alguns tópicos que são de fundamental importância, os quais serão abordados a seguir (DORNELAS, 2001, p.118).

A seguir, apresenta-se a estrutura do plano de negócio segundo Dornelas (2001):

A **capa** corresponde a primeira página do plano de negócio devendo nela constar o nome, o endereço, o telefone, o endereço eletrônico, o logotipo da empresa, além dos nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa, o mês e o ano em que foi feito o plano, o numero de cópia do plano e o nome de quem realizou o plano;

O **sumário** é item imprescindível, devendo nele conter o título de todas as seções, subseções e páginas do plano de negócio, facilitando assim a localização da seção desejada do leitor no plano. No sumário executivo deve ser a expressão sintética do que será apresentado na sequência, preparando assim, o leitor e o atraindo para uma leitura mais atenciosa;

A **descrição da empresa** que deve constar no plano de negócio, é um breve resumo da organização da empresa, ou seja, sua história e se *status* atual;

Na **seção de produtos e serviços** é o local no plano de negócio o qual será descrito o produto ou serviço da empresa, o motivo pelo qual ela é capaz de fornecê-lo, como e quais são suas características, e ainda em quais dos aspectos do produto ou serviço essa empresa se difere das demais;

A próxima seção do plano de negócio é onde se **analisará o mercado** e seus competidores, sendo esta considerada a mais importante e a mais difícil, dentre as partes de um plano de negócio, pois toda estratégia depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, procurando sempre a diferenciação, agregando valor a seus produtos ou serviços para que assim se conquiste clientes de forma contínua;

O passo seguinte é a **elaboração das estratégias de marketing** e vendas, ou seja, os meios e métodos que a empresa irá ou deverá utilizar para atingir seus objetivos, sendo que essas estratégias geralmente se referem aos 4p de *marketing* (produto, preço, praça e propaganda);

No plano de negócio faz-se ainda necessário a ênfase na **análise dos ambientes** internos e externos, definição dos objetivos e metas para que se possa chegar a estratégias a serem adotadas;

A próxima seção a ser elaborada no plano é a parte **financeira**, a qual deve constar em números tudo o que foi gasto na elaboração do plano de negócio, incluindo os gastos com *marketing*, despesas com vendas, análises de rentabilidade do negócio, entre outros; e por fim os anexos (DORNELAS, 2001, p.161).

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Kotler (1992, p.63) define o planejamento estratégico como o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção adequada de objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades no mercado. Segundo Megginson, *et. al.* (1998, p.165), a elaboração do planejamento estratégico cabe aos níveis mais altos da empresa. Ele consiste no estabelecimento de objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente. Envolvendo decisões tomadas pela alta administração, apropriação de muitos recursos, como mão-de-obra, dinheiro, entre outros, com impacto a longo prazo e focalizando a interação da organização com o ambiente externo.

O autor Oliveira (2007, p.17-18), diz ainda que ele é o processo administrativo que propicia sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, buscando a otimização do grau de interação com os fatores externos e internos a empresa.

2.5.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico procura determinar a atual situação da empresa, levando em consideração sua visão, sua missão, seus valores, sua situação interna e externa, pois, para que uma empresa vença os desafios do mercado é necessário está atenta às mudanças e ao desenvolvimento da tecnologia.

A visão é o limites que o administrador consegue ver durante um período de tempo, isto é, os anseios da empresa em um dado intervalo de tempo do que ela pretende ser no futuro. A missão é a razão de existir de uma empresa, é a determinação de quem a empresa atende, sendo que essa determinação deverá ser definida em termos de satisfação do cliente e não em apenas oferecer algum produto ou serviço no mercado (OLIVEIRA, 2007, P.50.65).

Para Schermehron (1999, P.111) o entendimento claro da missão ajuda na escolha e implementação de estratégias que mantenham sob ótica clara o propósito central da empresa. Nela se define o domínio de atuação, quem são

os clientes, os tipos de produtos, o local onde ela opera, devendo ainda constar a filosofia da empresa.

Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa que dão sustentação para todas as suas decisões principais. Os valores dão maior qualidade ao processo e aos resultados do planejamento estratégico nas empresas. O diagnóstico estratégico analisa ainda a situação interna e externa da empresa, isto é, os pontos fortes e fracos, a análise interna, as oportunidades e ameaças do ambiente, a análise externa (OLIVEIRA, 2007:67-68).

2.6 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

2.6.1 Análise Interna

Nesta etapa são analisados os pontos fortes e fracos de uma empresa, as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa. Aqui se analisa as qualidades e deficiências que a empresa possui diante de sua atual posição no mercado. Sendo que na análise interna ainda há pontos neutros, isto é, situações que não são consideradas nem fortes ou fracas, devendo estas serem enquadradas, ao longo do tempo, como fortes ou fracas (OLIVEIRA, 2007).

Para o autor, o estabelecimento de todos esses pontos, faz-se necessário analisar-se aspectos como: as funções que serão consideradas, aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle e avaliação, os critérios dessa avaliação e a obtenção de informações.

Para a efetuação dessa análise é necessário ainda considerar aspectos quanto: a instalação física da empresa, em relação a sua localização, tamanho, proteção a greves, sabotagens, acidentes, etc.; a instalação de equipamentos, o nível de utilização a forma de uso, manutenção preventiva e corretiva, medidas de segurança, etc.; ao processo produtivo; a programação e controle da produção; à qualidade; custos, pesquisa e ao desenvolvimento; suprimentos; e organização da empresa. E ainda faz relevante a análise da estrutura organizacional, das principais políticas, capacitação e habilitação da

alta administração da empresa, sendo que análise dos aspectos internos quanto a organização empresarial é um dos mais importantes desse processo (OLIVEIRA, 2007, p. 92).

2.6.2 Análise Externa

Esta tem a finalidade de avaliar a relação existente entre a empresa e o ambiente em que está inserida, analisando suas oportunidades e ameaças diante do mercado. Nesta etapa se verifica os componentes relevantes do ambiente da empresa, sendo que este ambiente pode ser dividido em macroambiente e ambiente conceitual, direto ou operacional. Se os ambientes das empresas oferecem oportunidades e ameaças, os seus administradores devem aproveitá-las, amortecer-las, absorver-las ou até mesmo adaptar-se a elas, interligando os fatores externos aos internos a empresa (OLIVEIRA, 2007).

O conhecimento efetivo do ambiente empresarial é importante no processo estratégico, pois assim irá se obter a adequada compatibilidade entre forças externas e internas que afetam direta ou indiretamente seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, etc.

Segundo o autor, para a identificação dos principais ramos de negócios do ambiente deve-se considerar o mercado interno, externo, seus fornecedores e clientes bem como as peculiaridades de cada mercado. Dever-se-á ter o conhecimento de quem são os clientes, suas localizações, a forma como devem ser conquistados, como compram, como se comportam, suas tendências, etc.

Precisa-se ainda saber quem e quais são os seus clientes, qual a tecnologia utilizada por eles, os seus volumes de vendas, o tipo e o nível de promoções, forças de vendas, linha de produção e serviços, etc. E ainda necessita-se ter o devido conhecimento de quem são os fornecedores, quantos são, onde estão localizados, qual a oferta, preço e prazos de venda e entrega e ainda a qualidade desses produtos (OLIVEIRA, 2007, p.79-81).

2.7 ANÁLISE SWOT

Essa é uma análise útil na identificação de fatores externos e internos, salientando ainda as oportunidades em potencial da empresa. É o processo que identifica sistematicamente as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) (MEGGINSON, *et. al.*, 1998, p.179).

Quadro 1- A Lista da Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Vantagem na concorrência? Capacidade de inovar? Sistemas de distribuição? Habilidade de <i>marketing</i> ? Reconhecimento da marca? Vantagem no custo? Capacidade financeira? Linha de produtos/serviços completa? Reputação/imagem?	Instalações obsoletas? Falta de profundidade na administração? Baixa identidade da marca? Imagem de <i>marketing</i> fraca? Pouca capacidade de pesquisa e desenvolvimento? Capacidade de <i>marketing</i> abaixo da média? Falta de apoio financeiro? Custos operacionais altos? Imagem/reputação fracas?
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão da linha de produtos? Entradas em novos mercados? Diversificação para ampliar o risco? Melhorar a relação comprador/fornecedor? Melhorar a tecnologia? Melhorar o clima legal/regimental?	Novos concorrentes? Crescimento vagaroso do mercado? Mudanças na preferência do comprador? Mudanças demográficas adversas? Economia enfraquecida? Leis ambientais desfavoráveis? Poder de barganha maior dos

Mudanças demográficas favoráveis?	compradores/fornecedores?
--------------------------------------	---------------------------

Fonte: Megginson, *et. al.*, (1998, p.179)

É preciso estar preparado para capitalizar os pontos fortes e tomar providências quanto aos pontos fracos, buscando superá-los. Embora os fatores externos não possam ser controlados, é possível antecipá-los e prevenir-se em relação a eles, a partir da constatação de como os mesmo poderão afetar a empresa.

2.8 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Ela define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir, identificando assim seus produtos e clientes. É a razão de existência apresentada pela empresa (MEGGINSON, *et. al.*, 1998, p.167-168). Para o autor Oliveira (2007, p.107), a missão é a forma de tradução de um determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

Segundo a autora Kwasnicka (1995, p.17), uma das causas mais comuns do fracasso do planejamento é a falta de um conjunto de objetivos claramente definidos. Para o autor Oliveira (2007, p.141), o objetivo organizacional é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra.

O estabelecimento de metas alcançáveis é de fundamental importância para o bom andamento do planejamento estratégico. Ela corresponde aos passos ou etapas quantificadas e com prazos para o alcance dos objetivos, isto é, as metas ao decomposições dos objetivos ao longo do tempo.

A organização deve ser orientada em torno da realização de objetivos por ela definidos, sendo que essa definição é a função básica da administração, porque eles é que darão significado á organização e a razão pela qual ela se forma (KWASNICKA, 1995, p.17).

3. HISTÓRICO DA EMPRESA TOP LINE

A empresa *Top Line* surgiu da necessidade de implantar no município de Itaituba uma loja que atendesse as necessidades de todas as classes de consumidores de eletroeletrônicos, oferecendo produtos de qualidade, com preços e prazos negociáveis, além de produtos com garantias e atendimento personalizado.

Essa empresa é a projeção do desejo de sua proprietária, a Sr^a. Lindalva Lobo Braga, que enxergou o potencial de mercado de eletroeletrônicos em Itaituba - Pará. A referida empresa atua no ramo de eletrodomésticos e eletrônicos em geral e iniciou de suas atividades no dia 10 de outubro de 2003.

O primeiro ponto comercial dessa empresa se deu por intermédio do Sr. Diógenes, que cedeu um ponto localizado na Tv. Treze de Maio, nº. 254, bairro Centro Comercial. A partir de então foram feitas todas as formalizações necessárias para que a empresa pudesse desenvolver suas atividades. Inicialmente apenas a gerente realizava todos os processos, desde o atendimento inicial, a venda, o faturamento e a entrega.

Atualmente, após cinco anos desde a sua fundação, a Loja *Top Line* conta com uma carteira de clientes composta com mais de 1.600 (um mil e seiscentos) clientes cadastrados, dos quais cerca de 800 (oitocentos) ativos. Possui também uma soma de estoque e exposição com mais de 200 (duzentos) itens diferentes. Conta ainda com um quadro de 7 (sete) colaboradores. A Figura 5 mostra a loja no início de sua formação e a Figura 6 apresenta a fachada atual da loja.

Figura 5 - Loja *Top Line* no início de sua fundação. Fonte: Dados da pesquisa (2008)



Figura 6: Loja *Top Line* atualmente. Fonte: Dados da pesquisa (2008)



3.2 VISÃO

A visão da empresa *Top Line* é os desejos e anseios da empresa maximizar lucros e ser pluralista; satisfazer os clientes e colaboradores com ambiente agradável; ter uma estrutura funcional e de fácil comunicação.

3.3 MISSÃO

A missão da empresa é, principalmente, atender os clientes com volume adequado de produtos que supram todas as necessidades; estar sempre no topo da preferência no mercado de produtos eletroeletrônicos, eletrodomésticos e móveis; envolver os habitantes de Itaituba com poder de liderança e crescer em direção a todos os centros comerciais com uma filosofia de inovação, excelência no atendimento, excelência operacional e a mais alta qualidade em tudo que fizer.

3.4 OBJETIVOS DA EMPRESA

A loja *Top Line* tem como objetivo expandir suas atividades para outros municípios com filiais formando uma imagem renovadora para a empresa diante de seus consumidores atuais e em potencial, atingindo altos patamares de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A empresa também pretende elaborar o planejamento estratégico estabelecendo metas a serem alcançadas; remodelar o *layout* da loja para melhor aproveitamento do espaço interno; climatizar o ambiente para melhor conforto a seus clientes e colaboradores; adquirir produtos com melhores preços junto a fornecedores; qualificar os colaboradores da empresa; direcionar a compra de produtos a demanda local; aumentar a publicidade da loja; organizar o setor financeiro.

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA EM 2008

No ano de 2008, para uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso, aplicou-se uma pesquisa na empresa Top Line para saber a concepção dos clientes da empresa sobre atendimento, produtos, etc. o questionário foi aplicado com um total de 100 clientes. A seguir apresenta-se os dados coletados:

Questionados quanto ao gênero:

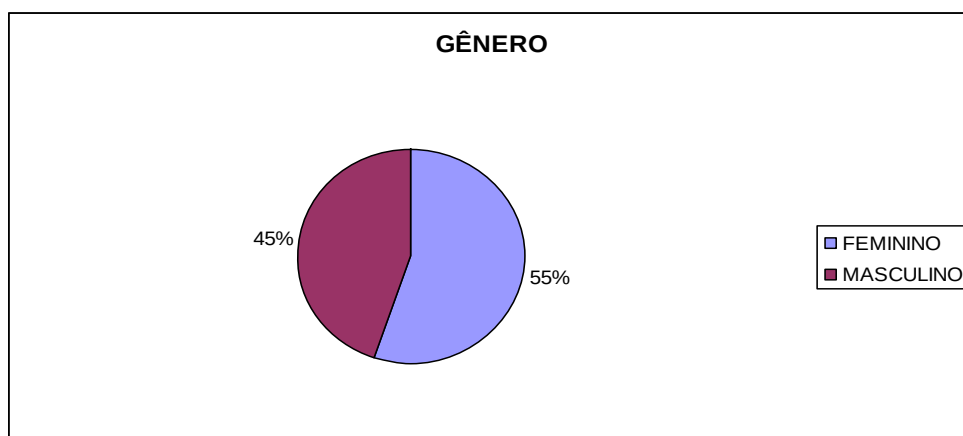


Gráfico 1 - Gênero. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Um pesquisa realizada na loja *Top Line* no ano de 2008 com 100 clientes mostrou os resultados ora apresentados. Quanto ao gênero, 55% dos entrevistados são do sexo feminino e 45% masculino (Gráfico 1).

Questionados quanto a idade:

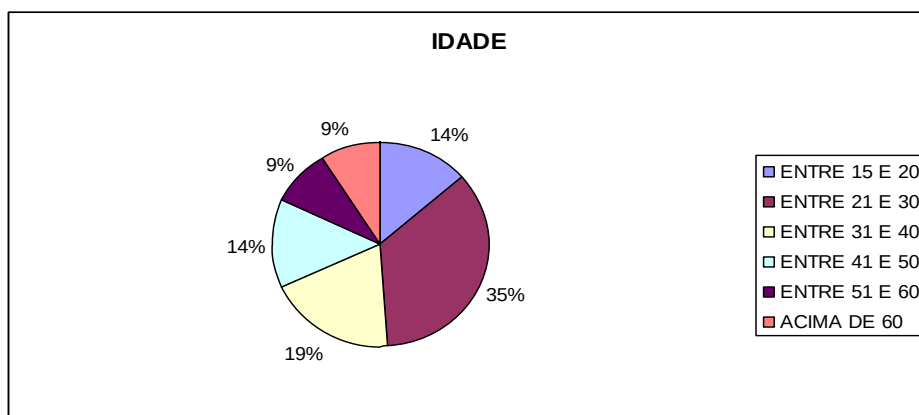


Gráfico 2 - Faixa etária. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Em relação a idade, a maioria dos clientes está na faixa de 21 a 30 anos e corresponde a 35%. O fato é que a loja Top Line possui clientes de idades que variam entre 15 a mais de 60 anos.

Quando questionado sobre como conheceu a loja, as respostas foram:

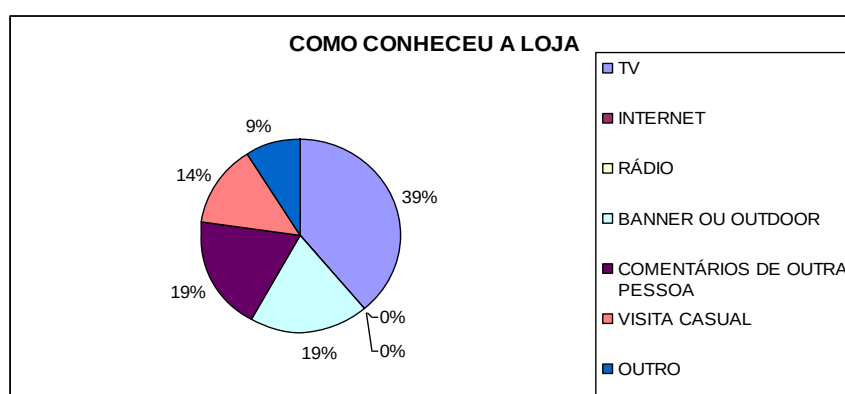


Gráfico 3 - Conhecimento da loja. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2: Resultado quanto à faixa etária

Quando perguntado sobre como tomaram conhecimento da Loja *Top Line*, 39% dos entrevistados responderam que foi através da TV, 19% foi por *banner* ou *outdoor*, 19% foi por comentários de outras pessoas, 14% através de visita casual e 9% declararam que por outros meios (Gráfico 3).

Os clientes foram questionados sobre sua satisfação com os produtos que a loja oferta:



Gráfico 4 - Satisfação dos clientes. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Mesmo que o mercado esteja sempre renovando seus produtos em oferta devido à variedade dos novos que surgem a cada momento, a satisfação dos clientes em relação aos produtos oferecidos pela *Top Line* é notável, pois a maioria, 98% está contente com os mesmos (Gráfico 4).

Quando questionados sobre produtos que a loja poderia comercializar, as respostas foram:

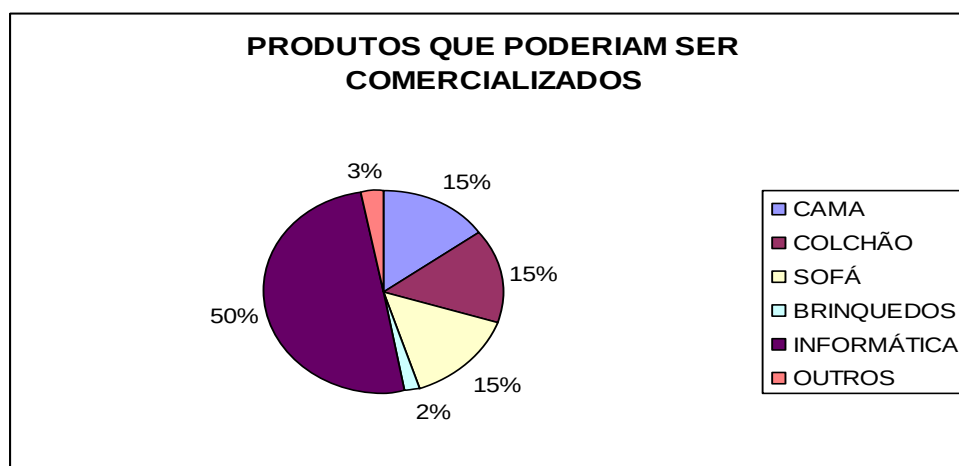


Gráfico 5 - Novos produtos. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Perguntou-se quais produtos os clientes desejam ter a disposição na loja. Mostrou-se que 50% desejam que produtos de informática devam constar na loja, seguidos por cama, colchão e sofá que apresentam 15% na preferência (Gráfico 5).

Questionados sobre como mantém contato com a loja:

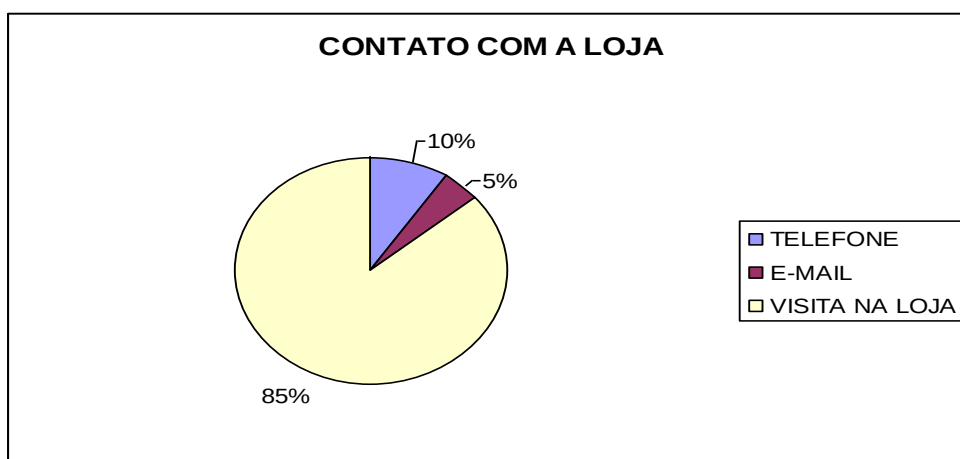


Gráfico 6 - Contato com a loja. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

A boa localização da loja atraiu muitos dos seus clientes reais, a pesquisa mostrou que 41% dos clientes visitou a loja antes mesmo de ter conhecimento dela por passar na via da qual ela faz parte. 33% tiveram os comerciais da loja como chamariz para se tornarem clientes.

Quanto ao meio através do qual o cliente se comunica com a loja, a pesquisa mostrou que 85% procuram a mesma. Apenas 10% usa o telefone e somente 5% resolve com uso do *e-mail* (Gráfico6).

Quanto a satisfação do atendimento recebido dos vendedores da loja:

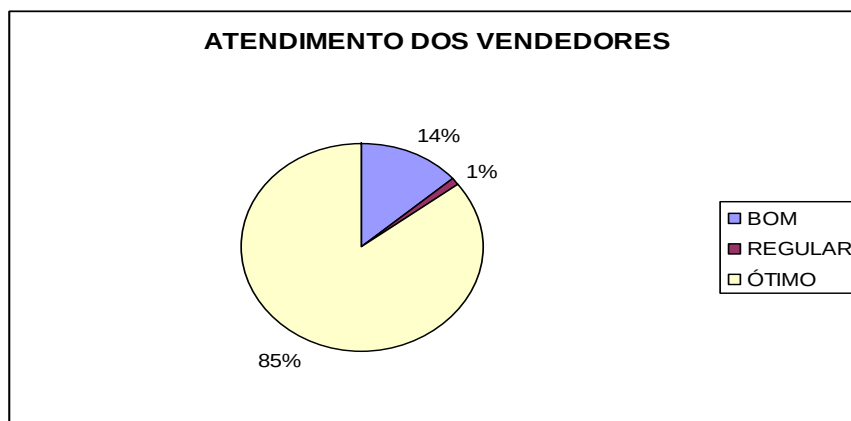


Gráfico 7- Atendimento os vendedores. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

A administração da loja *Top Line*, sempre preocupada com a melhoria dos seus maiores bens, os clientes, examina a qualidade do atendimento. O gráfico 7 mostra que 85% conceituam como ótimo o atendimento recebido de vendedores, contra 14% que avaliam como bom e apenas 1% como regular.

Quanto a satisfação do atendimento recebido do caixa e entregadores:

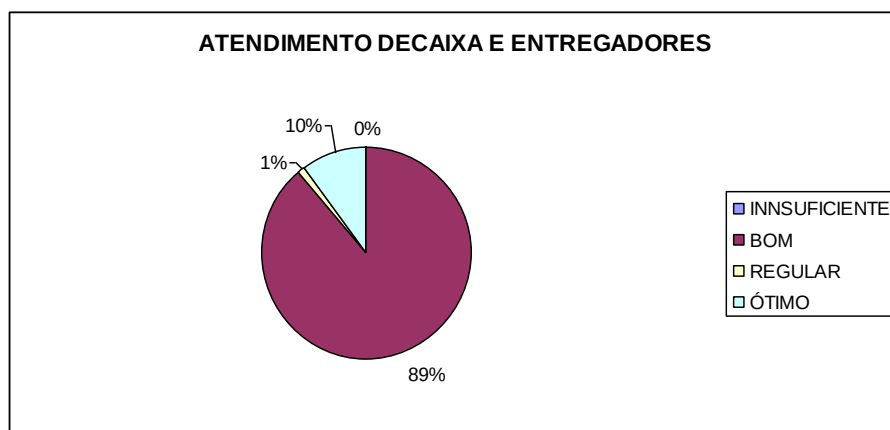


Gráfico 8 - Atendimento de caixa. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

No tocante ao atendimento recebido por caixas e entregadores, 89% avaliaram como bom, 10% como ótimo e apenas 1% acha que o atendimento é regular. Ninguém considera insuficiente.

Quanto a satisfação sobre o aspecto físico da loja:

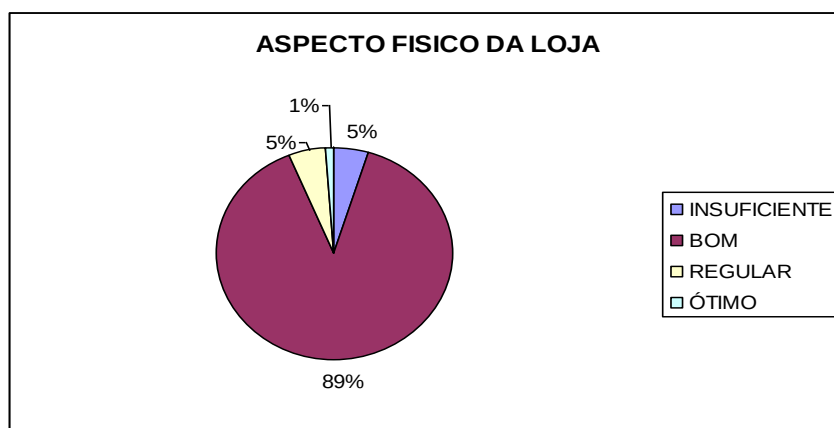


Gráfico 9 - Estrutura física. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Quanto ao aspecto físico da loja, o Gráfico 9 mostra que 54% avaliam como bom, 14% acham ótimo e a mesma proporção analisa como insuficiente; 13% consideram como regular as instalações da loja *Top Line*.

Sobre quais motivos o levam a comprar na loja:

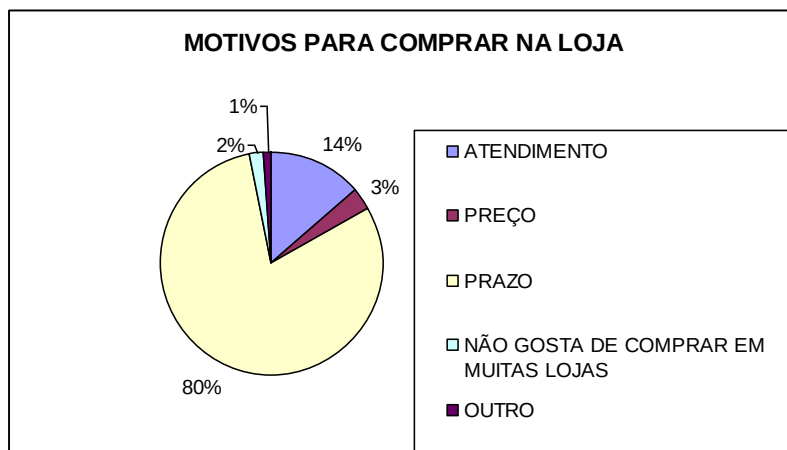


Gráfico 10 - Preferência pela Loja. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Na indagação sobre a preferência pela *Top Line*, a maioria, 80% dos entrevistados considera o prazo que a loja oferece para pagamentos parcelados como o maior atrativo. O atendimento aparece em segundo lugar com 14%, depois o preço com 3% e a opção por não gostar de comprar em muitas lojas fica com 2%. Também aparecem outros motivos para comprar na *Top Line* com apenas 1%. (Gráfico 10).

4.1 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

Pela necessidade que a *Top Line* tem de fazer mudanças para atingir seus objetivos, as análises externa e interna foram efetuadas como requisitos essenciais no diagnóstico estratégico.

4.1.1 Análise Interna

Os pontos fortes apresentados são a razão da sobrevivência e crescimento da empresa. O atendimento se destaca pela dedicação e comprometimento dos colaboradores aliado ao bom relacionamento dos mesmos com a direção. Para atrair os clientes, foi desenvolvido um sistema de

bônus, que implica em crédito para as compras seguintes se o comprador manter suas contas pagas regularmente, o que estimula a novas compras.

Outro ponto forte na Loja *Top Line* são as negociações para a execução das vendas. Essas negociações facilitam a compra através de flexibilidade na forma de pagamento com entrada negociável, parcelas em até 12 (doze) vezes no crediário ou 6 (seis) vezes iguais no cartão de crédito. As parcelas podem também ser pagas através de cheque pré-datado com entrada e mais 6 (seis) pagamentos sem juros. Os produtos oferecidos na *Top Line* são outro diferencial.

Contudo, também há os pontos desfavoráveis dentro da empresa que impedem o seu desenvolvimento. O espaço interno da loja ainda não é o ideal para comportar todos os produtos que ficam em exposição. O sistema de cobrança ainda precisa de ajuste já que apresenta algumas falhas.

A logística também se apresenta como um ponto fraco, pois não há confiabilidade na data prevista para a entrega dos produtos adquiridos junto aos fornecedores. Os produtos eletroeletrônicos quando precisam de assistência técnica, seguem para outras cidades onde haja oficina autorizada para os devidos consertos.

4.1.2 Análise Externa

A possibilidade de conquistar novos clientes se torna mais uma grande oportunidade já que a atração depende mais da empresa do que das contingências do mercado. Outro fator importante para a empresa crescer relacionado não ambiente externo, é a oportunidade de oferecer novos produtos impulsionados pela tecnologia que avança de maneira vertiginosa.

Mas, contrárias às facilidade que as empresas têm para o crescimento, há situações que limitam a caminhada contínua nessa direção. Seguramente a principal ameaça que qualquer empresa enfrenta é a competição no mercado, pois todos querem crescer e assim buscam as melhores e mais fáceis maneiras de se desenvolverem.

Nessa busca, a Internet tem sido a mais recente forma de vendas e uma grande ameaça para a *Top Line*. O surgimento de novos produtos embora seja

uma oportunidade, pode também ser outra ameaça caso a concorrência se antecipe na aquisição dos mesmos; pode acontecer também que determinada linha de produtos se torne obsoleta outra.

4.2 ANÁLISE SWOT

A Loja *Top Line* precisa estar preparada para valorizar os pontos fortes e reavaliar os pontos fracos, buscando superação. Mesmo que os fatores externos não sejam controlados, é possível prevenir-se contra situações causadas nesse ambiente e antecipar-se para que não afetem a empresa. Dessa forma, os ambientes internos e externos da empresa foram analisados para mudanças necessárias. (Quadro 2).

Quadro 2 - Análise SWOT da Loja *Top Line*. Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Atendimento; Sistema de bônus; Negociações; Produtos de qualidade.	Espaço interno da loja; Sistema de cobrança; Logística; Assistência técnica.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado livre; Novos clientes; Novos Produtos.	Internet; Novos produtos; Novos concorrentes;

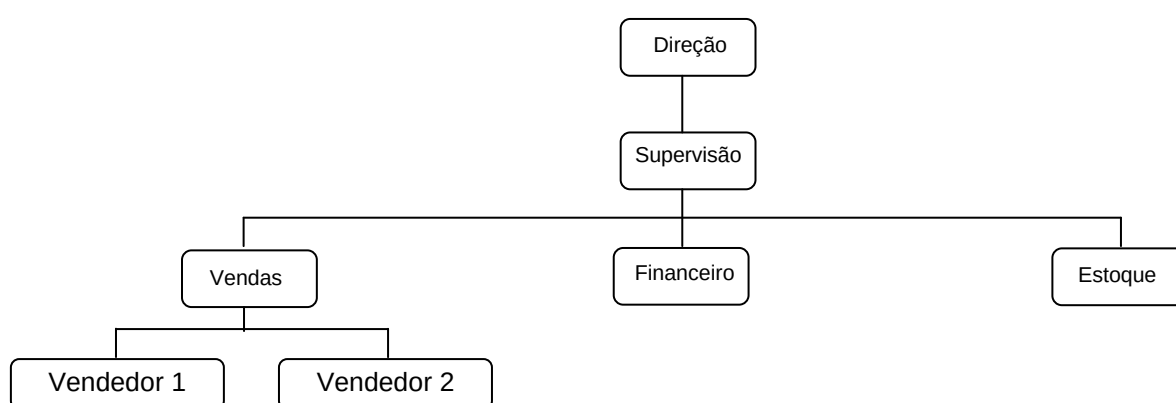
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Na Loja *Top Line* a estrutura organizacional define qual nível da autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos; apresenta, também, a condição de funcionamento baseada no conjunto arquitetônico para a melhor distribuição dos serviços e dos produtos dentro da empresa.

4.3.1 Organograma

A representação gráfica da estrutura organizacional da *Top Line* é apresentada por uma estrutura linear, de abrangência ampla, o que facilita a comunicação entre os setores e seus gerentes; A loja possui atualmente um quadro de funcionários proativos e comprometido com os resultados. A estrutura hierárquica naturalmente composta é definida de acordo com o organograma (Figura 7).

Figura 7 - Organograma da Loja *Top Line*. Fonte: Dados da pesquisa (2008)



4.3.2 Descrição dos cargos

Direção: Responsável pelo planejamento, direção e controle da empresa;

Supervisão: incumbida de tomar decisões em aspectos amplos, gerir as atividades da empresa, desde a compra de produtos, contratação de funcionários, cadastramento de produtos e contas a pagar e receber. Tem importância central nos rumos da empresa, pois é delegada a essa função todo poder para a tomada de decisões pela direção;

Vendas: departamento encarregado pelas vendas e as entregas dos produtos;

Vendedores: aos vendedores é dada a responsabilidade de efetuar a venda dos produtos;

Financeiro: departamento encarregado de controle de caixa, contas a pagar e a receber, avaliação de crédito e arquivamento dos cadastros;

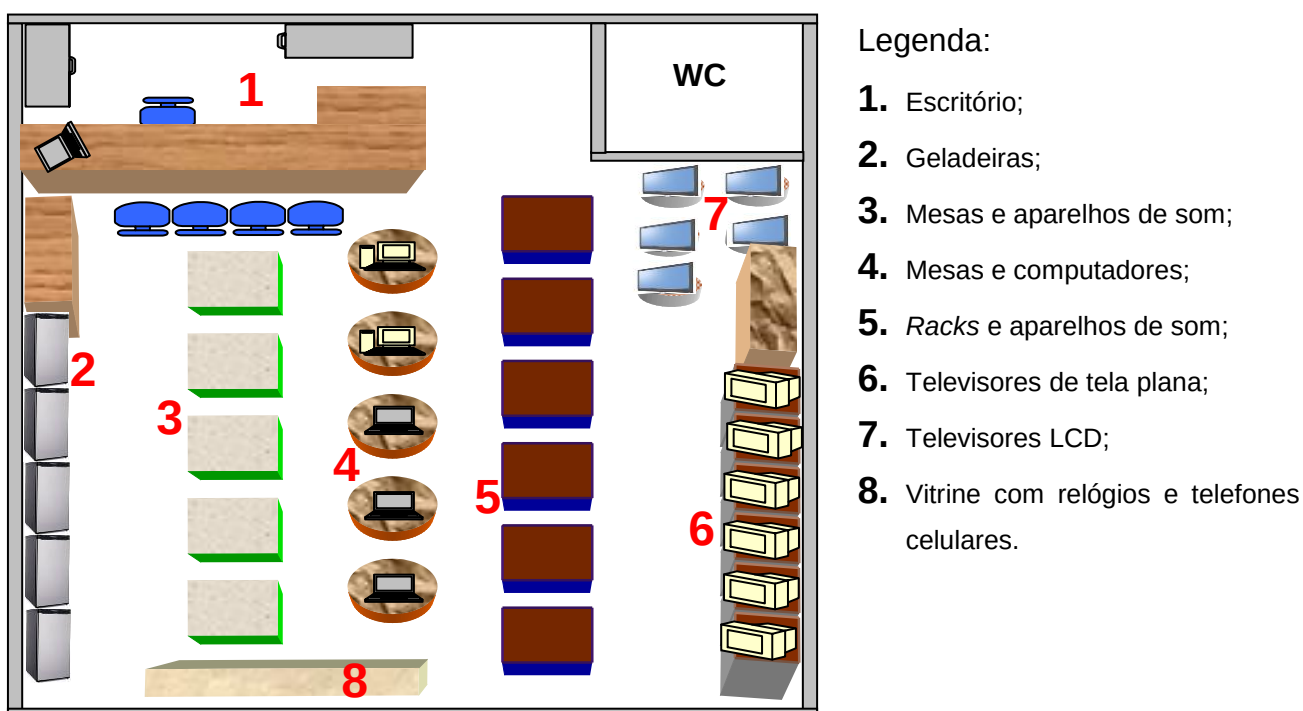
Estoque: departamento encarregado pela relação de fornecedores, compras, recebimento dos produtos adquiridos, distribuição na loja para as vendas e pela montagem dos produtos na loja e nas residências dos clientes;

4.3.3 Layout da Empresa

O *layout* da Loja *Top Line* corresponde ao arranjo da área de trabalho na melhor forma encontrada para funcionamento que possibilita um ambiente mais agradável aos clientes. O mesmo espaço contém escritório e exposição dos produtos. O escritório possui móveis e objetos básicos para suas atividades.

Os produtos estão distribuídos de maneira que são facilmente identificados em feiras; essa forma facilita a escolha. A Figura 8 identifica o *Layout* da empresa.

Figura 8 - *Layout* da Loja *Top Line*. Fonte: Dados da pesquisa (2008)



4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para vencer os desafios, a *Top Line* deve estar sempre atenta às mudanças no mercado e às transformações causadas pelo próprio desenvolvimento tecnológico. Portanto, além do melhor atendimento oferecido pelos colaboradores, 85% ótimo e 14% bom de acordo com a pesquisa, a empresa tem outros pontos fortes como sistema de bônus e negociações com os clientes, que fazem a diferença diante da concorrência.

Mas não deve ficar apenas nisso, pois o mercado é aberto a todos com liberdade para expansão dos negócios e conquista de novos clientes, portanto, a empresa faz dessas vantagens uma ponte para o crescimento. Contudo, oportunidades que surgem em quaisquer momentos sempre vêm acompanhadas de dificuldades exigindo o máximo desempenho dos administradores como, por exemplo, o crescimento que chama custos e assim muitos propósitos são interrompidos ou a dependência de terceiros para a execução de algum segmento no negócio.

Atualmente o ambiente interno da loja exige climatização para mais conforto dos clientes e colaboradores; o sistema de cobrança embora seja considerado como bom, 89% na pesquisa e ótimo com 10%, percebe-se que ainda é falho, pois apresenta periodicamente algum problema na contabilidade; o processo de transporte dos produtos dos fornecedores não oferece pontualidade, pois depende das condições climáticas e há problemas relacionados a assistência técnica por falta de profissionais qualificados na área de eletrônica.

São constatadas ainda as situações ameaçadoras das compras pela rede mundial de computadores (*internet*), novos concorrentes surgindo e os produtos de última geração que aparecem no mercado já que o crescimento tecnológico é constante. Mas a *Top Line* deve estar atenta a todos os fatores que envolvem o mercado onde ela está situada e o Diagnóstico Estratégico objetiva analisar a empresa e corrigir o que for preciso.

Por isso, busca-se sempre criar um ambiente de trabalho sadio, baseado no conforto, no respeito e na oportunidade de crescimento profissional e pessoal; especifica que para conseguir esse crescimento exige competência,

talento e dedicação constante dos funcionários e de toda a administração da empresa.

4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Durante todo o processo de análise realizado para averiguar as vantagens e deficiências da loja *Top Line*, foram observadas dificuldades que precisam ser superadas para que o desempenho da empresa atinja o máximo na execução de suas atividades e na satisfação dos clientes.

O ambiente interno deve ser climatizado para maior conforto dos clientes e colaboradores já que o clima da região é quente; sugere-se também que o sistema de cobrança embora seja considerado como bom deve passar por atualização, ou seja, substituído por outro mais eficiente.

Mesmo sendo um processo de difícil substituição, a parte logística de transporte precisa ser avaliada com cuidado em busca de melhor solução, pois embora deficiente, o transporte rodoviário ainda é o meio mais viável que existe.

Sugere-se também a assinatura de contrato com oficina especializada nos produtos eletrônicos comercializados pela *Top Line* ou, na impossibilidade, contratar um técnico especializado.

Acredita-se que a loja *Top Line* com melhorias adicionadas aos procedimentos que vêm sendo adotados desde sua formação, poderá atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

5. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS.

É cada vez maior o número de empresas no Brasil que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas. Muitas dessas empresas já perceberam que os desafios e as ameaças com as quais se deparam diariamente, são também oportunidades para desenvolver

soluções e abrir novos mercados para seus produtos. O que eles fizeram, então? Eles planejaram estrategicamente o futuro de sua empresa. Por sua vez o futuro de uma empresa será os resultados das ações que estão sendo realizadas agora.

Assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão. Portanto, a importância do planejamento no universo administrativo está relacionada diretamente ao futuro de qualquer organização, mas um planejamento estratégico é sempre eficiente? Desde que não seja utópico será. Os objetivos traçados deverão ser ousados, mas alcançáveis, segundo Rebouças (2001)” [...] os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não deu certo, o gestor sabe como direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada”.

Com relação às empresas no Brasil normalmente os recursos da pequena e média empresa são limitados, por isso o planejamento é mais essencial ainda, pois ele auxilia essas empresas a utilizarem melhor suas capacidades e minimizar a perda de energia em atividades que não dirigem para o caminho correto. Mais somente será efetivo com a participação de toda a liderança e o comprometimento de toda uma equipe. Empregados, supervisores e a média gerência devem estar familiarizados com a administração estratégica, essa apreciação ajuda-os a manter suas atividades de trabalho mais próximas da administração da organização, aumentando desse modo o desempenho no trabalho e as atividades tornam-se mais eficazes.

5.1 A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a elaboração e a implementação planejamento estratégico das empresas faz-se necessário que o gestor obtenha conhecimentos teóricos

necessário para melhorar sua aplicação, isso é obtido como uma otimização da base de sustentação no processo decisório.

É preciso planejar, planejamento é algo que todos concordam, muitos fazem, alguns fazem da mesma maneira e poucos fazem adequadamente. O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. O objetivo maior do Planejamento Estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado. Existe, portanto, um modelo ideal de planejamento estratégico? A resposta é não. Na verdade existem vários modelos que são altamente eficazes. O ponto da questão é a organização encontrar qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade.

O planejamento deve ter o seu início com o levantamento de dados para conhecimento do ambiente de atuação. Depois devem ser determinados os objetivos e definidas as ações a serem desenvolvidas. É necessário acompanhamento e avaliação contínua por meio de um sistema de informações gerenciais eficaz, uma estrutura de organização bem delineada e aceita por todos, o que exige uma equipe coesa, “todos falando a mesma língua”.

Portanto, no início do trabalho compreende uma fase de diagnóstico da aplicação destes conceitos, ou seja, até que ponto a concepção do negócio da empresa está clara para seus líderes principais. Além disso, deve ficar também evidente a vantagem competitiva que ela produz. Uma vez uniformizado este conhecimento, passamos para uma fase de construção de cenários futuros que estructurem as incertezas que as mudanças estão provocando nos negócios. Finalmente, o conceito atual de negócios é aplicado perante os cenários futuros objetivando verificar a necessidade de se promoverem ajustes nas competências que mantenham a vantagem competitiva desejada. O Plano Estratégico em si consiste em objetivos e ações estruturados numa base temporal para implementar estes ajustes.

Além da estruturação estratégica propriamente dita, a realização de um trabalho deste tipo produz outras conseqüências positivas:

- Alinhamento dos participantes à estratégia da empresa, tanto por suas opiniões durante a fase de diagnóstico dos problemas quanto pela franqueza utilizada na discussão da visão de cada um a respeito da concepção atual do negócio da empresa.

- O esforço coletivo em discutir as divergências existentes até a obtenção de uma convergência de opinião, condição fundamental para a obtenção de uma visão estratégica compartilhada pela liderança.

A compreensão detalhada de como se estrutura estrategicamente o negócio da empresa favorece a construção de um processo decisório mais rápido e alinhado aos interesses da empresa e de seus clientes.

5.2 Diagnóstico Estratégico

De acordo com Cobra (1992), “[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005 37 crítica para o sucesso permanente”.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e através dele que a organização irá obter informações norteando o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.

5.3 ANÁLISE EXTERNA

Trata-se de uma análise das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades, como explica Chiavenato (1993).

Mas o que pode determinar grande parte do seu sucesso de uma administração é a capacidade de adaptação às mudanças de ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes. O gestor que sabe utilizar esses instrumentos de planejamento de forma coerente, adaptando-os a essa realidade e às suas necessidades, pode então obter uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas. Assim considera, entre os quais: o mercado nacional, regional e internacional; tecnologia; consumidores; fornecedores; economia; socioeconômica; cultura; aspectos políticos e concorrência.

Segundo Peter Wright (2001) “[...] à medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se cada vez mais essencial”.

5.4 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Uma das práticas importantes de um bom planejamento dentro da análise externa, é a verificação dos aspectos do macro e do micro ambientes, deve-se partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas.

As oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Como exemplo, podemos citar as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial.

Para Kotler (2000), a chave de oportunidades se uma empresa repousa sobre a questão de se pode fazer mais por essa oportunidade que os concorrentes.

Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. A entrada de um novo concorrente forte no mercado, a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa, a diminuição da demanda, todos esses são aspectos que podem ser definidos como ameaças para a empresa. Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. É necessário que o gestor faça uma triagem das oportunidades e ameaças mais relevantes em relação à sua empresa. Essa seleção deve priorizar as oportunidades do ambiente que a empresa pode aproveitar com reais chances de sucesso, ou seja, as oportunidades para as quais a empresa possui as competências necessárias. Já, no caso das ameaças, devem ser selecionadas aquelas que consistirem em maior preocupação para a gerência, ou seja, aquelas que afetam mais diretamente a empresa e o ambiente em que ela atua.

5.5 ANÁLISE INTERNA

De acordo com Chiavenato (1993), “a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui”.

Para o sucesso, considera-se de suma importância que as empresa busquem a participação de todos e em diferentes cargos, para melhor implantação dos objetivos almejados e de um comprometimento maior. Também se verifica sob uma análise interna onde o gestor irá avaliar as competências e as falhas da empresa, o que servirá como referência e complemento na realização do diagnóstico. Essa análise visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Essas definições mostram que a estratégia pode ser fruto de um processo conduzido por todos dentro de uma empresa, de forma sistemática. Como também pode surgir de um processo emergente, sendo formulado a partir da prática, através de um processo contínuo de aprendizado.

Uma empresa onde as estratégias são de níveis emergentes é a 3M, cuja visão é descrita como ser reconhecida como a empresa mais criativa do mundo. Essa visão tem se consolidado graças a uma forma de gestão que estimula o envolvimento dos trabalhadores na formulação das estratégias da empresa. Muitos produtos da 3M surgiram das inovações produzidas pelos próprios funcionários que, em seguida, foram adotadas pela empresa como um todo.

Por fim, faz-se necessário salientar que o gestor somente estará apto quando identificar com clareza suas principais vantagens competitivas, assim como seus pontos fracos. É importante nessa fase que se busque compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa. Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. Com isso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como resolver às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L.; ***Redesing the future: a systems approach to societal problems***. New York: Jonh Wiley, 1974. IN: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BANGS Jr., David H, *Guia Prático – Planejamento de Marketing*, São Paulo: Nobel, 1999.

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: 1ª ed. Person Prentice, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro: 11º re. Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1962.

HAMPTON, David R; **Administração Contemporânea: teoria, práticas e casos**: 2ª ed. São Paulo: Graw Hill do Brasil. 1983.

KOTLER, Philip e ARMSTROG Gary; **Princípios de Marketing**: 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil. 1998.

KOTLER, Philip, **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que todo profissional precisa saber**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip, **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**, São Paulo: Futura, 1999.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003 In OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Belo Horizonte, SEBRAE, 2004. Disponível em < www.sebrae.com.br > Acesso em Maio de 2008 às 09 h 44 min.

SCHERMERON, John, R. **Administração**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos: LTC. Ed. 5ª, 1999.

APÊNDICE



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE LATO SENSU EM DOCÊNCIA PARA O MAGISTÉRIO
SUPERIOR

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, no entanto o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para o os participantes e você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar do estudo “DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA TOP LINE” Sua opinião é de fundamental importância e suas respostas permanecerão sob sigilo.

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA APLICADO COM OS CLIENTES

1. Qual seu gênero?

- a) () Feminino;
- b) () Masculino.

2. Qual sua idade? _____ anos

3. Como conheceu a loja Top Line?

- a) () TV;
- b) () Internet;
- c) () Rádio;
- d) () Banner ou out'door;
- e) () Indicação de outra pessoa;
- f) () Visita casual;
- g) () Outro: Qual? _____

4. Há quanto tempo é cliente da loja? _____ anos

5. Qual seu grau de satisfação com os produtos que a loja oferta?

- a) () Muito satisfeito
- b) () Satisfeito
- c) () Insatisfeito
- d) () Muito insatisfeito

6. Há algum produto que a loja não oferta e que você gostaria que a loja ofertasse?

7. Qual principal meio de contato entre você e a Loja Top Line?

- a) () Telefone
- b) () Email
- c) () WhatsApp

- d) () Redes Sociais
- e) () Visita na loja

8. Qual seu grau de satisfação com o atendimento que a loja oferta?

- a) () Muito satisfeito
- b) () Satisfeito
- c) () Insatisfeito
- d) () Muito insatisfeito

9. Quanto ao aspecto físico, ambiente da Loja, como você avalia?

- a) () Insuficiente;
- b) () Bom;
- c) () Regular;
- d) () Ótimo.

10. Cite motivos pelos quais você compra na Loja Top Line:

- a) () Atendimento;
 - b) () Preço;
 - c) () Prazo;
 - d) () Não gosta de comprar em muitas lojas;
 - e) () _____) Outro. Qual:
-

11. Daria alguma sugestão para que a loja possa aprimorar em algum aspecto?

BRAGA, Maria Aldacy Lobo.

Diagnóstico Estratégico da Loja *Top Line* / Maria Aldacy Lobo Braga / Itaituba – PA / Faculdade de Itaituba – FAI / 43 páginas.

Trabalho de Conclusão de Pós Graduação (TCC) / Faculdade de Itaituba – FAI, Curso de Pós Graduação em Docência para o Magistério Superior
Orientador: DE SÁ ALMEIDA, Djalмира.

1. Diagnóstico Estratégico da Loja *Top Line*

Sumário

1.	I
INTRODUÇÃO	08
2. A ADMINISTRAÇÃO E PLANO DE NEGOCIOS	09
2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO	09
2.2 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	10
2.2.1 FUNÇÃO PLANEJAR	10
2.2.2 FUNÇÃO ORGANIZAR	11
2.2.3 FUNÇÃO LIDERAR	12
2.2.4 FUNÇÃO CONTROLAR	13
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	13
2.4 PLANOS DE NEGOCIOS	14
2.4.1 ELABORAÇÃO	15
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	17
2.5.1 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	17
2.6 ANALISE ORGANIZACIONAL	18
2.6.1 ANALISE INTERNA	18
2.6.2 ANALISE EXTERNA	19
2.7 ANALISE SWOT	20
2.8 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	21
3. O HISTORICO DA EMPRESA TOP LINE	22
3.1 VISÃO	23
3.2 MISSÃO	23
3.3 OBJETIVOS DA EMPRESA	24
4. DESCRIÇÃO DOS DADOS E ANALISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA EM 2008	24
4.1 ANALISE INTERNA E EXTERNA	29
4.1.1 ANALISE INTERNA	29
4.1.2 ANALISE EXTERNA	30
4.2 ANALISE SWOT	31
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	31
4.3.1 ORGANOGRAMA	32
4.3.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	32
4.3.3 LAYOUT DA EMPRESA	33
4.4 ANALISE DOS RESULTADOS	34
4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS	35
5. A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO PARA AS EMPRESAS	35
5.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	36
5.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	38
5.3 ANALISE EXTERNA	38
5.4 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	39

5.5 ANALISE INTERNA	40
6. REFERÊNCIAS	42