

**Divino Ferreira dos Santos**

**PLANO DE AÇÃO EMPRESARIAL:  
UM ESTUDO NA LANOIGER CALÇADOS, TECIDOS,  
CONFECÇÕES E ACESSÓRIOS LTDA.**

**FACER  
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba  
2002**

Divino Ferreira dos Santos



**PLANO DE AÇÃO EMPRESARIAL:  
UM ESTUDO NA LANOIGER CALÇADOS, TECIDOS,  
CONFECÇÕES E ACESSÓRIOS LTDA.**

*Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências para a conclusão do curso de Administração com habilitação em Administração Rural para obtenção do título de bacharel.*

*Orientador:  
Prof. Ms Mário Lúcio de Ávila*

**RUBIATABA  
GOIÁS – BRASIL  
2002**

25807  
SACANI  
OK

Tombo n°	7154
Classif.	A-658.512.2
Ex.	1
	DIVINO SANTOS
	2002
Origem	d
Data	18-03-03

*Adm. empres.  
Plano/estratégico  
Estratégia empresarial*

**Divino Ferreira dos Santos**

**PLANO DE AÇÃO EMPRESARIAL:  
UM ESTUDO NA LANOIGER CALÇADOS, TECIDOS,  
CONFECÇÕES E ACESSÓRIOS LTDA.**

*Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências para a conclusão do curso de Administração com habilitação em Administração Rural para obtenção do título de bacharel.*

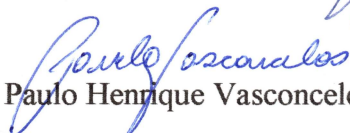
Aprovada em 10/12/2002

Prof. Enoc Barros da Silva

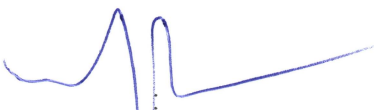


FACER

Prof. Paulo Henrique Vasconcelos



FACER



Prof. Ms Mário Lúcio de Ávila  
**FACER**  
(Orientador)

**RUBIATABA  
GOIÁS – BRASIL  
2002**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha Esposa e Filhos, a Sr<sup>a</sup> Divina Waléria dos Reis Santos, Jhessyka dos Reis Santos e Hálleffy Henryk Reis Santos, mãe e filhos respectivamente, pela valiosa ajuda e compreensão a mim dispensada. A meus pais que me ajudaram a dar os primeiros passos, que me deram os primeiros ensinamentos, e que me colocaram na minha primeira escola, para que após esta árdua caminhada e longos anos de luta pudesse concluir esta etapa.*



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, o autor e consumidor dos Séculos, este Deus que antes que formaste o mundo ele existe; Primeiro e derradeiro, princípio e fim; Onipotente, Onipresente, Onisciente. Este Deus que nos dá fôlego de vida, saúde e vigor para a batalha do dia-a-dia. Este Deus que é a minha razão de estar concluído este trabalho e curso, pois sem a sua imensa ajuda, graça e força, não seria capaz de estar onde estou. Então louvo-O de todo o meu coração, pelas maravilhas a mim concedidas.

Agradeço também a meus pais por tudo que fizeram por mim, desde os primeiros passos, deste a primeira escola, até aos dias de hoje; À minha Esposa e filhos, pela valiosa ajuda e compreensão a mim dispensada.

Agradeço aos meus professores do primário a Sra Aparecida Candido Arriel, da escola municipal Barreirinho, ao casal Sr Agnaldo Pereira de Barros e sua esposa, à Profª Cida, da Escola municipal. José Marrinha; aos meus professores do Colégio Ângela Pimentel, em Waldelândia Go; a meus professores do 2º Grau, do Colégio C.E.R.S.A, aqui em Rubiataba Go; à FACER, e seu quadro docente, Diretores, coordenadores, professores, secretários, bibliotecários, enfim todos que compõem seu grupo de trabalho.

Agradeço também a todos os meus colegas de classe, grupo de trabalhos e estudos, que colaboram comigo na realização das atividades, na ampliação dos conhecimentos e experiências vividas dentro e fora da sala de aula.

Agradeço à Empresa (Lanoiger Calçados, Tecidos, Confecções & Acessórios S/C Ltda.), onde realizei meus estágios, Diretores, Sócios, e Funcionários que me deram esta bela oportunidade de colocando em prática uma parte do que aqui aprendi, e também ampliando meus conhecimentos na área profissional.

Afinal agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que eu hoje pudesse estar concluindo este trabalho e curso de formação acadêmica.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	1
INTRODUÇÃO .....	2
OBJETIVOS .....	3
JUSTIFICATIVAS .....	4
REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
Planejamento Estratégico .....	9
Administração Estratégica .....	11
Diagnóstico Estratégico .....	12
METODOLOGIA .....	18
Caracterização da empresa pesquisada .....	18
Organograma da Empresa .....	19
RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	21
CONCLUSÃO .....	27
Visão do acadêmico sobre o estágio desenvolvido .....	27
BIBLIOGRAFIAS .....	29
ANEXOS .....	32

## RESUMO

O presente trabalho consistiu uma intervenção administrativa numa empresa de comércio varejista do município de Rubiataba Go no sentido de aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração, realizado por mim estudante. Foi proposto um plano de ação gerencial atuando em diversas vertentes e consolidando uma proposta de reestruturação que veio de encontro aos anseios da empresa.

## INTRODUÇÃO

O contexto das organizações modernas requer que estejamos sempre à frente dos concorrentes, dinamizando nossas ações e planejando o futuro de maneira a minimizar os erros e maximizar as chances de sucesso no empreendimento.

Diante de tal realidade, o setor de varejo, onde está inserida a empresa Lanoiger Calçados é um importante segmento para estudo de organizações. A empresa tipicamente familiar encontra-se em processo de modernização de suas instalações e práticas gerenciais, o que conduz a um quadro de estudo favorável e promissor.

Por esses e outros motivos, conhecer a empresa, sua estratégia e planos de ação, bem como os principais desafios que norteiam sua gestão é importante e ao mesmo tempo desafiador. Importante por colaborar com os proprietários na definição de diretrizes e diagnosticar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do negócio. Desafiador por constituir iniciativa pioneira na empresa e também no próprio município.

Considerando a dinâmica do processo de desenvolvimento atual, no contexto da economia globalizada, existe uma constante preocupação em manter um adequado nível de atualização e prospecção de cenários futuros nos diversos setores econômicos.

Assim, propõe-se, estudar os fatores que tem se tornado, ou possa se tornar obstáculos, para a empresa em estudo, em termos de crescimento, desenvolvimento, comercialização, operacionalização e liquidez.

## OBJETIVOS

- Realizar um diagnóstico de caráter estratégico para a empresa em questão.

Especificamente pretende-se:

- Analisar os pontos fortes e fracos da organização;
- Identificar e propor planos de ações para a reestruturação da empresa;
- Sugerir ações a curto, médio e longo prazo para a empresa.

## JUSTIFICATIVAS

A elaboração do plano de ação empresarial nos traz a oportunidade de contemplar a realidade prática da administração dentro das organizações, através do levantamento de informações, análise do ambiente e elaboração de diagnóstico, dentro do plano de estágio supervisionado.

O projeto é considerado viável, considerando o acesso às fontes de informações, limite de tempo, recursos, custo de implantação, disponibilidade de bibliografia, interesse e entusiasmo das partes envolvidas, condições propícias para a realização do projeto dentro da organização-alvo, fácil localização, acesso e tema definido e orientador qualificado.

Além das justificativas apresentadas anteriormente, o projeto é de grande importância para a empresa, e para mim estagiário, pois através do mesmo, estarei elaborando um diagnóstico da situação atual da empresa, e aprimorando meus conhecimentos teóricos e práticos no campo da administração empresarial, complementando minha formação, enquanto futuro bacharel em administração.

Apesar do estudo poder revelar resultados de extrema importância para a empresa, o mesmo está limitado a levantar informações, fazer análise do ambiente, elaborar diagnóstico, sobre os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, que ambiente oferece para a empresa em estudo, sugerir ações de curto, médio e longo prazo, para com isso minimizar dos riscos da empresa no cumprimento de sua missão;

A avaliação, implementação e execução das sugestões e soluções propostas, apontadas ao final dos estudos e trabalho, entretanto, ficarão a cargo dos dirigentes da empresa em estudo, que poderão implementá-las ou não.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para alcançar qualquer objetivo é preciso estabelecer as bases necessárias que melhor direcionem as ações do administrador. Nesse sentido, a organização é fundamental em qualquer trabalho, possibilitando uma boa estrutura para a realização das tarefas.

A palavra organização costuma fazer uma certa confusão uma vez que pode assumir vários significados, podendo ser uma entidade social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada; ou seja, qualquer empreendimento humano desenhado para alcançar resultados; sejam lucrativos ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas etc, todos estes empreendimentos são exemplos de organização.

A organização (empresa em geral), pode ser analisada tomando por base a divisão de trabalho que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades, é a chamada organização formal, que está definida no organograma, oficialmente formalizado. Já, os relacionamentos humanos que se formam a partir das relações de amizade (ou de antagonismo) e que não aparecem no organograma, constituem a organização informal da empresa.

O termo organização é também entendido como função administrativa e parte integrante do processo administrativo, ou seja, o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um.

E é com base nesse ponto de vista, a organização como função administrativa, que nos colocamos no propósito de definir a organização como parte essencial no processo administrativo. Sendo assim, todas as partes na qual a organização está envolvida, que vai desde a estrutura empresarial na sua totalidade até o nível operacional onde estão incluídos cargos e tarefas, serão abordados de forma racional por este trabalho.

As rápidas mudanças que ocorrem atualmente nos ambientes de negócios, muitas advindas da globalização, vêm exigindo das empresas o aprimoramento dos seus processos de planejamento, em vista que a tomada de decisões de melhor qualidade lhes assegurem o atendimento dos seus objetivos de expansão, perpetuação e lucratividade.

Diante dessa realidade, o mercado traz novas imposições muito rapidamente, sendo necessário que as empresas tenham que reavaliar o nível de qualidade de seus produtos e ou serviços constantemente.

Nesse contexto, cada empresa deve repensar a maneira como faz as coisas, devendo rever e administrar o desenvolvimento de várias ferramentas internas, entre elas, a agilidade, flexibilidade e, principalmente, o foco no cliente.

Deve-se levar em conta que os consumidores de hoje possuem uma ampla variedade de escolha dentro de cada categoria de produtos ou serviços, fato que faz com que aumentem as suas exigências e expectativas em relação à qualidade e serviços prestados. Isto fará com que esse mesmo consumidor venha a optar pela empresa que melhor atender as suas expectativas individuais e suas necessidades.

Dessa forma, a empresa que deseja tornar-se competitiva, ou apenas não ser "engolida" pelo mercado, deverá estar atenta ao que ocorre no ambiente em que encontra-se inserida, a fim de manter-se em sintonia com o mercado e conseqüentemente com seu cliente. Neste cenário então, devemos estar cientes da importância do planejamento enquanto ferramenta adequada e auxiliar no processo administrativo.

Hax (1984) cita que o planejamento é a capacidade desenvolvida pelas empresas para adaptarem-se continuamente às mudanças ambientais, sendo que essa capacidade não deve ser apenas uma resposta passiva aos fatores externos, mas, uma forma ativa, criativa e uma busca desenfreada por condições que possam assegurar nichos mais lucrativos para os negócios da empresa.

Conseqüentemente, a capacidade de resposta estratégica de uma empresa, pode ser determinada pela sua capacidade estratégica de lidar com as turbulências ambientais e formular estratégias funcionais, operacionais e globais consistentes com os desafios do mercado, a fim de se manter competitiva.

Por fim, o conceito de planejamento estratégico para as empresas, é o de ajustá-las ambiente em que as mesmas encontram-se inseridas. Contudo, o termo é difundido e defendido por vários autores, cada qual a sua maneira e contexto.

Porém, deve-se salientar que, as estratégias, devem ser criadas e conduzidas a fim de criar um processo gerencial que vise dar rumo para a empresa, fazendo com que a mesma possa vir a otimizar a sua relação com o ambiente, no qual encontra-se inserida, devendo



estabelecer objetivos e sugerir estratégias para cumpri-los, devendo identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa, esboçando como penetrar, conquistar e manter posições em mercados.

Westwood (1992) propõe as seguintes etapas na preparação de um plano estratégico:

1. Estabelecimento de objetivos corporativos;
2. Análise interna e externa da empresa;
3. Elaboração de suposições;
4. Desenvolvimento de estratégias e planos de ação;
5. Elaboração de orçamentos;
6. Preparação do plano escrito;
7. Comunicação do plano;
8. Utilização de um sistema de controle, revisões e atualizações.

Na visão de Cobra (1991), a missão corporativa pode ser entendida como a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento em longo prazo, sendo. Logo, trata-se de algo mais amplo que o simples cumprimento das obrigações e ou funções do dia a dia de cada um de seus membros, devendo tornar-se uma espécie de combustível que movimenta toda a organização, desde o operário até o presidente.

A missão, segundo Kotler (1991), incorpora a identificação e compreensão das reivindicações de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, governo e sociedade.

Cabe salientar a opinião de Oliveira (2001), ao afirmar que nesta etapa que se identificam quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos virão a proporcionar o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

Portanto, a missão implica na identificação das necessidades genéricas dos consumidores ou clientes a serem satisfeitos, dos produtos ou serviços a serem oferecidos, dos mercados, das tecnologias que oferecerão vantagens competitivas, das vantagens em relação á concorrência, das vias de distribuição e das competências operacionais.

Vantagens competitivas são advindas de uma estratégia formulada adequadamente, diretamente relacionadas ao foco da organização. Entender os principais aspectos da estratégia e suas conseqüências é portanto, fundamental para a empresa.

A palavra estratégia literalmente é “a arte de general”, derivada do grego *estrategos*, que significa chefe de exercito. A expressão ganhou o meio empresarial e transformou-se em linguagem comum entre os administradores, incorporada no meio empresarial.

Para Ferreira (1996), é a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos.

Estratégia é uma perspectiva, uma maneira em que a empresa responde as seguintes perguntas: o que é nossa empresa? Qual sua missão? O que ela deveria ser e quais são seus objetivos, suas relações com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, lucro, a formação de pessoal e responsabilidade social? Para Porter (1990), estratégia é “a manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor”.

Para que uma empresa se mantenha no mercado e consiga ampliar sua fatia de atuação no mesmo, resultando em melhores retornos aos seus proprietários, deve-se fazer uma análise da situação atual da empresa, demonstrando problemas e apresentando propostas de reestruturação e ampliação da mesma.

Essa proposta de reestruturação deve abranger a estrutura física como um todo, envolvendo novas instalações, moveis, recursos de informática, qualificação de pessoal, estratégias de marketing, análise de mercado e localização, ampliação e renovação de marcas e produtos comercializados, procedimentos de mudanças, bem como recursos a serem investidos além de avaliação e justificativa do retorno.

Portanto é indispensável a utilização de instrumentos administrativos como por exemplo, o planejamento estratégico que, segundo Maximiano (1997), significa “processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida com a organização e seu ambiente”.

A administração vitoriosa será aquela que conseguir elaborar uma estratégia sob medida e capaz de impor a empresa uma vantagem única.

## Planejamento Estratégico

É o processo de desenvolvimento e manutenção de objetivos de uma organização em momentos de grandes mudanças do mercado.

Apresenta uma missão e objetivos que a apoiem num número bom de negócios bem estruturados de estratégias coordenadas. Isto posiciona a empresa num pronto ataque competitivo para o mercado gerando assim maiores oportunidades de crescimento. Para EVERS, citado por FISCHMANN (1991) *missão é a razão de ser, traduz a finalidade básica, determina a natureza, ajuda a explicar o negócio, os produtos e serviços, orientando todos os esforços numa direção.*

Mas não se deve complicar a missão, pois ela deve ser prática e de rápida compreensão e versar-se sobre a realidade, e tudo isso deve gerar objetivos a serem alcançados.

Estes mesmos objetivos quando forem alcançados devem gerar uma nova missão com novos objetivos, num emaranhado crescente da empresa.

Para melhor compreendê-lo, devemos ter uma missão que reflita a preocupação com as necessidades do mercado, com o ambiente onde se vive, e adaptar-se a sua exigência, onde a missão atua como um orientador de todo o processo de planejamento e decisão empresarial, mostrando uma visão explícita da natureza do negócio da empresa e de seu âmbito de atração.

Para isso administra-se um portfólio de negócios que representa a síntese do processo estratégico e da sua postura exigida pelas transformações do mercado. Onde o portfólio consiste nos produtos chaves existentes na empresa, os quais deveram receber mais atenção e, por conseguinte uma maior número de investimentos para gerar uma massa maior de lucro e possibilidades de crescimento.

Assim sendo deve-se verificar sempre as tendências, pois o que hoje é um produto forte, amanhã pode ser fraco ou vice-versa, gerando assim uma queda ou uma nova oportunidade de crescimento.

Daí pode se dizer que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido sob supervisão direta da direção da empresa com o desenvolvimento de todos os departamentos, onde se deve reconhecer a implantação de estratégias de produtos e mercados.

Comparando os resultados gerados pelas atividades com os que haviam sido projetados, para adequar a necessidade do conhecimento por parte da organização de seus objetivos estabelecidos e encontrar aí os já alcançados.

*Planejamento Estratégico* é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente.

O fato de o *planejamento estratégico* aparecer como item inicial pode ser abordado de algumas formas. Uma delas estabelece que o *planejamento estratégico* deve aparecer no início do processo da administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente.

Embora esta afirmativa possa parecer bastante simplista, representa uma verdade incontestável na administração estratégica e na realidade empresarial.

O planejamento estratégico deve considerar a empresa como um todo e não apenas uma de suas partes.

Pode ser considerado, no mínimo inadequado falar de planejamento estratégico de marketing, recursos humanos e produção, etc., pois tais tipos de planejamentos são táticos, os quais consideram uma parte bem delineada da empresa; Tratam de questões estratégicas, mas não abordam a empresa como um todo, e, portanto deve ser denominado planejamento tático.

A afirmação de que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo, pressupõe que este o “todo” pode representar, uma corporação ou um grupo empresarial, bem como uma UEN – Unidade Estratégica de Negócios.

Verifica-se que o planejamento empresarial é um sistema que se subdivide em vários subsistemas, interligados entre eles; sendo os demais, estratégicos, tático e operacional.

No planejamento empresarial, o executivo deve fazer um equilíbrio entre os dois fluxos possíveis; O que se inicia no planejamento estratégico, passa pelos planejamentos táticos e chega ao nível dos diversos planejamentos operacionais, e vice-versa.

Entretanto a experiência profissional demonstra que se deve proporcionar prioridade para o primeiro fluxo.

O planejamento estratégico, como em qualquer outro tipo de planejamento da empresa (tático ou operacional), necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação.

## Administração Estratégica

A administração estratégica é definida por Certo e Peter (1993), como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao ambiente, exigindo dos dirigentes da organização uma mobilização contínua para estar constantemente alerta aos diversos movimentos e mudanças do ambiente.

Administrar estrategicamente é estar preparado e adaptar-se a mudanças, resolver os problemas de hoje, antecipando-se e preparando-se para amanhã.

Manter a organização como um conjunto significa mobilizar todas as pessoas que fazem parte dela a agir estrategicamente, preparados e atentos para identificarem mudanças no ambiente e agir de forma positiva para a organização.

Na administração estratégica o administrador deve agir dentro da sua empresa, como a coordenação operacional de produção, marketing, pessoal, etc., mas deve também administrar fora, preocupando-se com o ambiente em que a empresa está inserida, obter informações sobre inflação, política, concorrentes dentro e fora do país, novas tecnologias, etc.

A administração estratégica pode ser definida como uma série de etapas básicas, que são integradas e interdependentes.

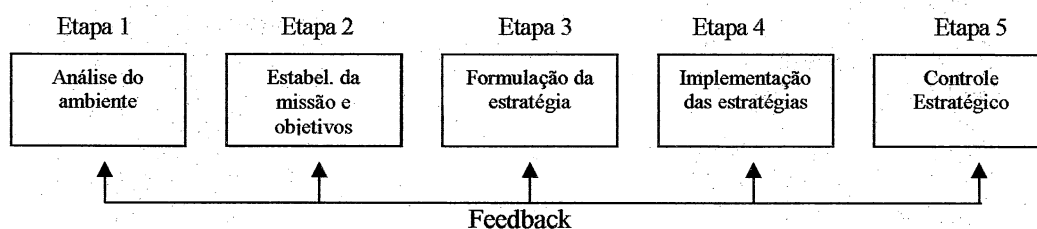


Figura 1. Etapas do processo de administração estratégica.

Fonte: Certo e Peter (1993)

- Análise do ambiente: Monitorar o ambiente organizacional para identificar as ameaças e oportunidades presentes e futuras;

- Estabelecimento das missões e objetivos: A missão da organização é a finalidade ou razão de sua existência e deve agregar os interesses de todos.

Os objetivos direcionam os esforços da organização para um determinado resultado. São os aspectos concretos que a organização deveria seguir para alcançar a estratégia estabelecida.

- Formulação da Estratégia: Projetar é selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos. Depois de analisados e definidos, a administração é capaz de traçar estratégias alternativas de ação para assegurar sucesso da organização.

- Implantação: Colocar em ação as estratégias que emergiram nas etapas anteriores.

- Controle estratégico: Monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar seu funcionamento.

## Diagnóstico Estratégico

Para se aplicar a administração estratégica, o administrador deve ter conhecimento das oportunidades que podem favorecer sua estratégia; das ameaças que são obstáculos à realização da ação estratégica mas que na maioria das vezes podem ser evitadas quando conhecidas a tempo, e dos pontos fracos e fortes da empresa (Salazar, 1992).

As organizações em geral são influenciadas pelo ambiente externo, daí surge a administração estratégica. Os componentes da ação direta do ambiente que são os clientes, fornecedores, órgãos públicos, etc. têm relações diretas e constantes com as organizações:

Quanto às variáveis do ambiente operacional deve-se analisar os seguintes aspectos:

- **Quanto aos concorrentes:**
  - Quantos e quais são;
  - Qual a tecnologia básica que cada um utiliza;
  - Qual a participação de cada concorrente no mercado;
  - Qual o seu faturamento, volume de vendas, lucros e tendências;

- ▣ Quais as estratégias de marketing dos concorrentes.

- **Quanto aos fornecedores:**

- ▣ Quantos e quais são;
- ▣ Onde estão localizados;
- ▣ Qual a oferta total;
- ▣ Quais são seus preços de venda;
- ▣ As condições de prazo e entrega;
- ▣ Qualidade de seus produtos.

- **Quanto aos clientes ou intermediários:**

- ▣ Poder de barganha;
- ▣ Margem de lucro;
- ▣ Nível e frequência e condições de compra;
- ▣ Localização;
- ▣ Fidelidade e pontualidade de pagamento.

- **Quanto aos consumidores finais:**

- ▣ Onde estão localizados;
- ▣ Como podem ser alcançados;
- ▣ Qual a renda pessoal;
- ▣ Como compram;
- ▣ Como se comportam;
- ▣ Quais suas tendências;
- ▣ Quais são seus padrões de qualidade;
- ▣ Quais são seus compradores chave;
- ▣ Quais são os usuários finais.



Os aspectos de ação indireta como a cultura, tecnologia, economia, podem ser sentidos de forma indireta, e é desta maneira que o ambiente externo induz o administrador a se antecipar às mudanças futuras do ambiente através de estratégias.

<b>Variáveis do ambiente geral</b>	<b>Fontes de influência</b>
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de globalização da economia;</li> <li>• Crescimento do país e crescimento mundial;</li> <li>• Inflação, recessão, etc.</li> <li>• Estabilidade econômica;</li> <li>• Taxa de desemprego;</li> <li>• Políticas monetárias;</li> <li>• Políticas fiscais;</li> <li>• Controle governamental;</li> <li>• Produção de energia;</li> <li>• Disponibilidade de matéria prima;</li> <li>• Oligopólio, monopólio;</li> <li>• Porte das empresas</li> </ul>
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível tecnológico da atualidade;</li> <li>• Métodos de produção;</li> <li>• Licenças e patentes;</li> <li>• Pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>• Tecnologia de informação.</li> </ul>
Ecológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos de sustentabilidade;</li> <li>• Poluição ambiental;</li> <li>• Produtos verdes;</li> <li>• Importância de reciclagem;</li> <li>• Qualidade de vida.</li> </ul>
Sociais e Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências demográficas;</li> <li>• Tensões entre forças;</li> <li>• Cultura: código de ética;</li> <li>• Crenças e histórias;</li> <li>• Valores e aspirações das pessoas;</li> <li>• Grupos de pressão;</li> <li>• Aspirações nacionais;</li> <li>• Grupos de proteção aos consumidores.</li> </ul>
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação governamental no setor;</li> <li>• Regime político;</li> <li>• Acordos internacionais;</li> <li>• Política partidária;</li> <li>• Grupos de interesse e lobby.</li> </ul>
Legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteção ao meio ambiente (água ar e solo)</li> <li>• Trabalho: leis, normas, benefícios.</li> </ul>

Já com relação ao ambiente externo, Hamel e Prahalad (1995), iniciam suas análise com a seguinte pergunta: Haveria um pensamento estratégico na organização? A resposta à



pergunta é que facilita a análise interna da organização, buscando identificar seus principais pontos fracos e fortes.

**Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente.

**Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a organização, em relação ao seu ambiente.

Essa análise deve ser feita avaliando recursos por área de atividade, identificando-se pontos fortes, fracos ou neutros em relação a concorrentes próximos.

- **Marketing**

- Preço e variedade de produtos;
- Grau de maturidade dos produtos;
- Cobertura de mercados regionais;
- Qualidade de produtos;
- Promoção e propaganda;
- Pesquisa de mercado;
- Parte do mercado por região;
- Rede de distribuição;
- Fatia de mercado explorada;
- Lealdade dos clientes.

- **Pessoal**

- ▣ Competência pessoal;
- ▣ Capacidade de atrair e reter pessoal competente;
- ▣ Política de pessoal adequada;
- ▣ Moral do pessoal;

- **Finanças**

- ▣ Acesso a fontes de financiamento;
- ▣ Patrimônio Líquido da empresa;

- ☒ Receita bruta por empregado;
- ☒ Índices de estrutura de capital;
- ☒ Estrutura de custos

- **Produção**

- ☒ Qualidade dos produtos;
- ☒ Qualidade da matéria prima;
- ☒ Qualidade dos equipamentos;
- ☒ Tempo de produção;
- ☒ Custos de produção;
- ☒ Valor agregado dos produtos;
- ☒ Controle de qualidade;
- ☒ Capacidade e qualidade de armazenamento;
- ☒ Localização.

- **Pesquisa e desenvolvimento**

- ☒ Desenvolvimento de novos produtos;
- ☒ Potencial de pesquisa;
- ☒ Compras de direitos de fabricação;
- ☒ Organização interna;
- ☒ Flexibilidade da estrutura organizacional;
- ☒ Matriz e filiais;
- ☒ Mecanismos de coordenação;
- ☒ Qualidade do sistema de informação gerencial;
- ☒ Qualidade dos sistemas de recompensas e punição.

- **Gestão**

- ☒ Clareza da missão;
- ☒ Clareza de objetivos e metas;

- ☐ Planos estratégicos;
- ☐ Capacidade de diagnósticos de ameaças e oportunidades;
- ☐ Capacidade de diagnóstico de pontos fracos e pontos fortes;
- ☐ Capacidade de aproveitar as oportunidades;
- ☐ Capacidade de criar e manter a vantagem competitiva;
- ☐ Capacidade de reação e adaptação as mudanças ambientais;
- ☐ Reação às mudanças internas;
- ☐ Habilidade em atrair pessoal qualificado e competente;
- ☐ Habilidade em adotar novas tecnologias.

É através da análise interna que se estabelece a busca para ganhar posição agindo de forma diferente dos concorrentes, identificando o que a empresa faz de melhor e comparar esses aspectos com os fatores que podem levar ao sucesso no setor em que atua.

## **METODOLOGIA**

Para que se atinja os objetivos propostos, é de fundamental importância que haja um estudo prático bem sustentado. O que foi proposto é uma categoria definida como pesquisa qualitativa, que consiste na elucidação de questões específicas sobre a empresa e permite compreender como esta realiza na prática suas ações. Desta forma, será realizado um Estudo de Caso, que consiste na investigação em detalhes de um objeto de estudo, analisando diversas fontes de dados para a consecução dos objetivos propostos.

A técnica de observação participante, que também pode ser usada nos estudos de natureza qualitativa foi utilizada. Segundo Mattar (1997), “o método de observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas com os objetivos da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisadores, não envolvendo questionamentos e respostas”.

Essa técnica é utilizada para entender como indivíduos usam seu tempo em situações de trabalho, e foi utilizada de forma aberta, onde o pesquisador teve permissão para observar e participar do ambiente de trabalho, além de fontes de informações secundárias e documentos da organização.

### **Caracterização da empresa pesquisada**

O estudo foi realizado na empresa **Lanoiger - Calçados, Tecidos, Confecções & Acessórios Ltda**, localizada no município de Rubiataba-GO, empresa que atua no ramo de comércio varejista de calçados, tecidos, confecções e acessórios, desde 1996. . A empresa está localizada no centro da cidade e é de propriedade do Sr(a). Divina V.D. Reis.

O organograma da empresa e o quadro de informações são apresentados a seguir:

## Organograma da Empresa

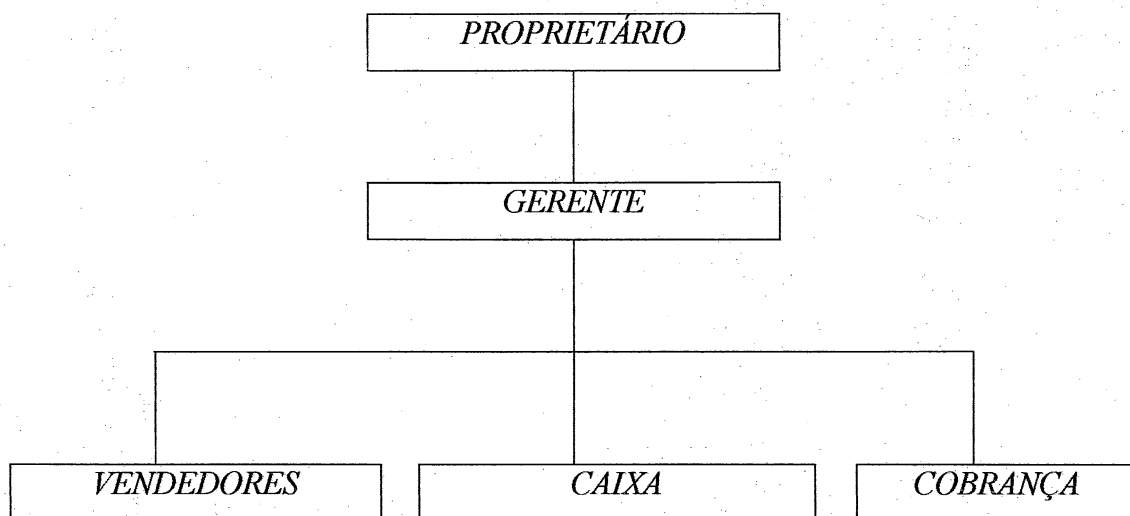


Figura 2. Organograma da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

**QUADRO DE INFORMAÇÕES  
LANOIGIER CALÇADOS**

Rua Peroba, xxx, Centro – Rubiataba GO  
Fone: (62) 325 xxx / Fax: (62) 325 xxx  
www.lanoigiercalçados.com.br

<b>Funcionário</b>	Divina Waléria dos Reis Santos			Data nascimento	25/01/1975
Data admissão	08/96	Salário base	R\$ 500,00	Função	Gerente
Obs.		Comissão		Jornada de trabalho	8 horas
<b>Funcionário</b>	Célia Divina Barbosa			Data nascimento	10/07/1976
Data admissão	07/97	Salário base	R\$ 300,00	Função	Caixa
Obs.		Comissão	2%	Jornada de trabalho	8 horas
<b>Funcionário</b>	Irene Santana dos Santos			Data nascimento	12/04/1977
Data admissão	09/2001	Salário base	R\$ 300,00	Função	Vendedora
Obs.		Comissão	2%	Jornada de trabalho	8 horas
<b>Funcionário</b>	Cíntia Aparecida da Silva			Data nascimento	02/01/1978
Data admissão	10/2001	Salário base	R\$ 300,00	Função	Vendedora
Obs.		Comissão	2%	Jornada de trabalho	8 horas
<b>Funcionário</b>	Sílvia Aparecida de Oliveira			Data nascimento	02/11/1977
Data admissão	02/2002	Salário base	R\$ 300,00	Função	Vendedora
Obs.		Comissão	2%	Jornada de trabalho	8 horas
<b>Funcionário</b>	Leandro Gonçalves da Costa			Data nascimento	02/01/1985
Data admissão	01/2002	Salário base	R\$ 300,00	Função	Cobrança
Obs.		Comissão	2%	Jornada de trabalho	8 horas

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A realização de um estudo, ainda que precário, desta natureza permite que aprendamos muito com a experiência a que somos submetidos. Na prática, a teoria é outra, ou quase sempre ninguém sabe que ela existe. Dessa forma, é importante para a discussão de alguns pontos que haja um paralelo entre a teoria citada e os resultados observados.

Para a efetiva tomada de decisão, a pessoa escolhe um curso de ação, conforme CHIAVENATO (2000) e esta escolha é fruto de uma ação racional, dentro de certos limites. O processo está assim constituído:

- 1) Percepção da situação problema;
- 2) Análise e definição do problema;
- 3) Definição dos objetivos;
- 4) Procura das alternativas de solução e cursos de ação;
- 5) Escolha da alternativa mais adequada;
- 6) Avaliação e comparação das alternativas;
- 7) Implementação da alternativa escolhida.

No contexto em estudo, o problema observado e identificado relacionava-se principalmente ao posicionamento da empresa no mercado local, dificultando, sobretudo a busca por maior lucratividade e crescimento da empresa.

Dessa forma, definiu-se o objetivo maior da empresa, através de sua missão que consiste em “satisfazer os clientes internos e externos através da máxima qualidade em produtos e serviços”, visando oferecer um plano onde pudesse ser definidas alternativas de consolidar tal objetivo.

Sendo assim, escolheu-se através da técnica de *benchmarking* as alternativas possíveis de serem implementadas e dentre elas, algumas escolhidas foram selecionadas para implementação imediata e outras como ações de médio e longo prazo no sentido de viabilizar o projeto como um todo.

Longe de acreditar que nossa contribuição possa ter sido muito bem aproveitada pela empresa, o que posso garantir que não ocorreu totalmente, arrisco-me a oferecer alguns pontos que merecem destaque nas observações realizadas.

Merece destaque inicial considerarmos a situação da empresa antes e depois das propostas de reestruturação a que foi submetida, inclusive como parte deste trabalho.

A empresa conta hoje com cinco funcionários, mais do que dobro do número existente no início dos trabalhos.

As qualificações dos funcionários estão dentro das exigências da empresa, todos possuem 2º grau completo, e estão se qualificando e sendo treinados constantemente pela empresa e fornecedores, através de vídeos, folhetos, folders, revistas e outros.

Ainda não é possível falar em Departamento de Recursos Humanos dentro da organização, no entanto, existe todo um aporte que faz com os funcionários sintam-se partes integrantes de todos os processos da empresa.

Houve um ganho significativo nas questões mercadológicas. A empresa consolidou-se como vanguarda na cidade, buscando através de *benchmarking* todos os aspectos possíveis ligados a propaganda, ponto, promoção e preço.

Nas questões gerenciais também foi possível notar mudanças que refletiram em diversos aspectos da empresa. Os controles e a organização foram consolidados através de um processo de informatização que ainda em processo de implantação já começa a mostrar resultados.

Na área financeira, acredita-se que a empresa venha a ter significativos ganhos advindos do aumento das vendas, principalmente em virtude dos investimentos realizados junto a sua força de venda.

Está sendo realizado trabalhos nas vertentes de treinamento, capacitação e marketing, visando oferecer condições de realizar o pré e o pós venda de maneira satisfatória ao cliente.

É fato que quando a empresa está próxima de seus clientes, ela se encontra em condições de desfrutar de vantagens competitivas que diferenciam sua atuação em relação aos concorrentes. As necessidades dos clientes devem ser ensinadas, enfatizadas e reveladas constantemente.



A técnica usada pela empresa no sentido de demonstrar a importância da afirmação acima aos seus funcionários consistiu no *benchmarking* que trouxe para a empresa o que outras já fizeram e demonstrou resultados satisfatórios.

O aprendizado esperado está em encontrar junto à força de venda receptividade suficiente para que os projetos da empresa tomem corpo. Se a empresa for capaz de criar mestres que executem com distinção suas tarefas, ela estará no caminho certo.

A Lanoiger - Calçados, Tecidos, Confeccões & Acessórios Ltda estabeleceu o seguinte planejamento no sentido de atender aos anseios de seus clientes:

- Fixação de metas – Definindo permanentemente a colocação das satisfações dos clientes em primeiro lugar, sempre.
- Mensuração dos resultados – acompanhando constantemente (diariamente) a satisfação dos clientes.
- Divulgação dos resultados junto à força de venda – afixando e recompensando a todos de acordo com o alcance das metas estabelecidas.
- Seleção de pessoas para compor o quadro de funcionários – a seleção passa a ter caráter fundamental na definição da estratégia da empresa. Para a empresa, o funcionário deve em primeiro lugar ser o principal cliente do estabelecimento e ter imensa satisfação de atender outras pessoas.
- Clareza nas metas – é política da empresa deixar claro aos funcionários o que esperar da empresa e também saber o que a empresa espera dele.
- Educação – a empresa acredita que as pessoas devem ser constantemente capacitadas e que o ambiente de trabalho seja um facilitador desse processo.

De nada adiantaria investimentos e reestruturações se a questão principal que é o cliente não fosse focada com seriedade e pesada atuação da empresa. O cliente satisfeito é sinônimo de lucro, confiança e propaganda máxima do negócio.

Outro fator de extrema importância na estratégia da empresa foi a ousadia em mudar. De nada adiantaria a empresa estar ciente da importância de tomar novos rumos, se faltasse a fagulha capaz de levar essa demanda adiante. Nesse sentido, a contribuição dada pelo projeto consistiu também em oferecer a base teórica necessária às mudanças.

Para ser competitiva a empresa precisava agir rapidamente, de preferência como fez, na vanguarda.

Vanguarda é estar à frente, adiantar-se às necessidades e suprir o algo mais que os clientes buscam. Na realidade, os principais pontos fortes da empresa estão diretamente relacionados a esta virtude.

A empresa posicionou estrategicamente suas forças no sentido de adiantar-se às necessidades, inclusive trazendo o algo mais para o consumidor. A Lanoiger - Calçados, Tecidos, Confeções & Acessórios Ltda está indo além da simples função de vender. Ela está criando novos hábitos de consumo, buscando novos mercados e consolidando aqueles já existentes.

Para que todo esse esforço possa ser efetivado, há um elemento indispensável no processo que se relaciona aos recursos da informática e suas aplicações.

A empresa busca através do ferramental que a informatização oferece, consolidar seus projetos e mensurar suas ações, no sentido de viabilizar as metas planejadas.

A informática é ferramenta que auxilia a tomada de decisão, organiza, sistematiza e registra, contabiliza, avisa e determina momentos críticos e oportunos de ações estratégicas, gerenciais e operacionais.

Na Lanoiger - Calçados, Tecidos, Confeções & Acessórios Ltda o processo de informatização está planejado da seguinte forma:

- 1) Informatização das rotinas básicas de caixa, estoque, pagamentos e recebimentos, mala-direta, cadastro, cobrança, administração da força de venda, salários e comissões.
- 2) Informatização com enfoque gerencial-estratégico, permitindo a adoção de medidas corretivas no sentido de minimizar perdas ou maximizar ganhos,

medidas de planejamento de compras e vendas de mercadorias, medidas com enfoque de tomada de decisão estratégica de longo prazo, tais como investimentos, análise de riscos e oportunidades e medidas inovativas, no sentido de criar novas formas de consumo e buscar novos mercados para a empresa.

- 3) Informatização com caráter fiscal, facilitando a ação junto a organismos legais de fiscalização e tributação.

Neste sentido, a princípio, a implementação depende basicamente de ações de treinamento e capacitação dos usuários para efetiva utilização do sistema administrativo adquirido para o processo na empresa. Para efetivar o processo de informatização a empresa definiu a seguinte política:

- 1) Explicitação dos objetivos do processo – o que se pretende obter com a implantação dos computadores na empresa, deixando claro a importância de todos os envolvidos.
- 2) Definição de diretrizes – discutindo basicamente o emprego da informatização na empresa, de forma a estabelecer prioridades no processo.
- 3) Política de treinamento – de acordo com o plano maior estabelecido, gradativamente os funcionários receberão treinamentos para a utilização dos recursos de informática disponíveis, inclusive no sentido de maximizar a utilização do programa.
- 4) Política de expansão e investimento – estabelecendo a necessidade de aumentar o número de terminais e máquinas em operação na empresa, bem como a conectividade existente entre elas.
- 5) Política de segurança, responsabilidades e condutas – estabelecendo normas que contemplem a correta utilização dos equipamentos, a conservação e armazenamento das informações e as práticas usuais de segurança contra vírus, invasões e perda de dados.

Como resultado dos processos implementados e em fase de implementação na organização, espera-se consiga entre outras ações, dinamizar o processo de tomada de

decisão, baseado no processo decisório. O tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências e segue estratégias para alcançar os resultados.

Nesse trabalho, reforço a afirmação de que as ações em curso pela Lanoiger - Calçados, Tecidos, Confecções & Acessórios Ltda estão tendo repercussão em todas as esferas de ação da empresa. No tocante a resultados econômicos, ainda pouco se sabe sobre seu impacto, podendo, entretanto arriscar-me a dizer que a lucratividade do empreendimento pode não ser alterada, no entanto, a perspectiva de aumento nas vendas e os novos mercados aptos a serem explorados podem garantir aumento substancial nas receitas e conseqüentemente no resultado final da empresa.

Da mesma forma, as ações específicas de treinamento e capacitação ainda não permitem inferências precisas sobre seus retornos, mas há um "clima" bastante propício que aparentemente é resultado desse processo. Os funcionários demonstram estar bastante comprometidos com os propósitos da empresa, o que invariavelmente repercutirá positivamente em vendas e fidelidade dos clientes.

Este item vale reforçar, é também algo de grande importância. A fidelidade dos clientes deve ser buscada incessantemente e sua contribuição para os objetivos maiores da organização é suficiente para que todos os esforços sejam destinados a isso. Um cliente fiel é o mais certo dos canais de comunicação dos processos da empresa.

No propósito envolvendo a informatização e planejamento da Lanoiger - Calçados, Tecidos, Confecções & Acessórios Ltda, ainda também existem poucos resultados palpáveis em termos financeiros, no entanto, sua contribuição já pode ser sentida principalmente no processo de gestão do estabelecimento, envolvendo desde consultas de preços, controle de estoque, fechamento de caixa e cálculos de salários e comissões.

Muito ainda se pode esperar das ações empreendidas pela empresa, muito ainda deverá ser repensado e modificado nos planos da empresa também. Mas isso é administração. O eterno ciclo de entradas, processamento e saídas e constante retro-alimentação do processo, buscando sempre elevar o que já foi feito, consolidando as ações corretas e apreendendo com os erros.

## CONCLUSÃO

Entre outros aspectos a serem citados, vale ressaltar a grande contribuição que o projeto representou para a Lanoiger - Calçados, Tecidos, Confecções & Acessórios Ltda.

A empresa ao abrir suas portas para a realização do estágio consolidou uma parceria que é fundamental para o sucesso no mundo moderno: teoria e prática de mãos dadas, em busca de maximização de resultados e conquistas de novos espaços.

É importante salientar também que os aspectos teóricos que encontramos nos bancos escolares e muitas vezes são por nós desprezados consistem em arsenal fundamental para a completa intervenção e contribuição aos processos administrativos das empresas em geral, sejam elas micro ou mega corporações.

Seria também redundante estar aqui listando as dificuldades e benefícios que o estudo trouxe para ambas as partes. A contribuição principal está no exercício de planejamento e posicionamento estratégico resultante desse trabalho, suas implicações e ações para a empresa frente ao competitivo mercado onde ela está inserida. Não se pode deixar também de citar as limitações e dificuldades enfrentadas no processo. A persistência é fundamental e, sobretudo, não se pode deixar de lado os fatores econômicos, sociais e culturais envolvidos em qualquer processo de mudança.

Como sugestão de futuras pesquisas, acredito ser de extrema validade o aprofundamento nos pormenores das ações específicas de informatização, capacitação e na análise financeira do empreendimento como complemento a este estudo.

### Visão do acadêmico sobre o estágio desenvolvido

De uma maneira geral, desdubro este trabalho em três linhas principais:

- 1) Proporcionou uma vivência da prática empresarial, assim como o enriquecimento de meus conhecimentos.
- 2) Ofereceu contribuições que possam vir a melhorar de alguma maneira o desempenho da empresa.

3) Permitiu levar para a Universidade a realidade organizacional, promovendo a reciclagem de conhecimentos e estudos, na forma de conversas e troca de idéias com colegas e professores, ao meu ver contribuindo de alguma forma para a melhoria da qualidade do ensino.

Entretanto, é necessário ressaltar que o esforço só trará resultados a empresa, se o diagnóstico e as estratégias propostas, forem suficientemente discutidas e ponderadas com a alta administração da empresa, a qual deve compreender a necessidade e comprometer-se efetivamente com a mudança.

Ao chegar ao final do trabalho, tenho a certeza de que houve falhas, e de ambas a partes, mas tenho a convicção do saldo ser bastante positivo, para ambos.

## BIBLIOGRAFIAS

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARNEY, J.B. **Looking inside for competitive advantage**. Academy of management executive, novembro de 1995, p.49-61.

BUELL, Victor P. **Marketing management: a strategic approach**. New York : Mcgraw Hill, 1984.

CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Ed. Cortez 1991.p. 77- 106.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CREMA, Maria Celina da Silva. **Técnicas /instrumentos de coleta de dados em pesquisa**. Florianópolis, UFSC, 1992 (Mimeo).

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar o mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

DAVIDOW, Willian H. **Serviço Total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campus,1991.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégia possível**. São Paulo: Macgraw-Hill, 1990.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Planejamento Empresarial: A necessidade de reinventar as empresas. **Revista Acadêmica de Administração**, Vol. 38, n.2, p. 6-17, abr./jun./1999.

HAX, Arnold C. **Strategic management: a integrative perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

HOOLEY, Graham J.& SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron, 1996.

KENICHI, Ohmae. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

KOTLER, Philip. **Marketing : Edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1991. Vol. 1,2,3,4 .

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATUS, Eva Maria; AMARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimento básico, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações de trabalhos científicos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Geral e no Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, M. A e Lakatos, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas Ed, 1992.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MILLER, D. **The architerture of simplicity**. Academy of management Review, janeiro de 1993, pp. 116-138.

MINTZENBERG, H. **The rise and fall of Strategic planning**. New York: 1994.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15. Ed - São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed.-São Paulo: Atlas, 1991.



- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Pioneira. 1999.
- PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.6, nov / dec.1996.
- RABELO, Flávio Marcílio. Planejamento Estratégico: Proposta de metodologia para análise dos grupos econômicos. **Revista Acadêmica de Administração**. Vol.36, n.2, p. 26-33, abr./jun./1998.
- RICHERS, Raimar. **Marketing**, uma visão Brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Mcgraw – Hill, 1992.
- ZEMKE, Ron. **A nova estratégia de marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Ed Harbra, 1991.

**ANEXOS**

***DIVINO FERREIRA DOS SANTOS***

***“GESTÃO EMPRESARIAL”***

***“UM ESTUDO NA LANOIGER CALÇADOS, TECIDOS,  
CONFECÇÕES E ACESSÓRIOS LTDA.”***

**FACER**

***FACER–Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.***

**PROJETO DE ESTÁGIO**

**DIVINO FERREIRA DOS SANTOS**

Projeto final de estágio, apresentado à empresa Lanoiger - Calçados, Tecidos, Confecções & acessórios Ltda, por solicitação dos proprietários, da qual realizei o desenvolvimento do Projeto de Estágio Supervisionado, sob a orientação do prof. Mário Ávila

***Rubiataba Go.  
Setembro/2001***

## APRESENTAÇÃO

*O processo de desenvolvimento natural que vem acontecendo no mundo como um todo, força as empresas a se readequarem suas atividades de acordo com as mudanças e exigências dos consumidores, cada vez mais solicitando novos produtos e prestação de serviços.*

*Não é diferente o que acontece em nossa cidade Rubiataba, e conseqüentemente na Lanoiger.*

*Suas instalações se encontram em condições não satisfatórias para se manter no mercado e conseguir servir seus clientes a altura de sua exigência, bem como os produtos comercializados, precisam de uma readequação ao mercado atual.*

*A tendência mundial é que as empresas se atualizam de acordo com a evolução dos tempos e tecnologias, atendendo os anseios dos consumidores. Para que isso ocorra é necessário que a empresa Lanoiger passe por uma reestruturação geral, como apresentaremos a seguir.*

## **INTRODUÇÃO**

De acordo com a apresentação do presente projeto, e para que a empresa Lanoiger, se mantenha no mercado e consiga aumentar sua fatia de atuação no mesmo, resultando em melhores retornos aos seus proprietários, apresentaremos a seguir uma análise da situação atual da empresa, demonstrando o problema e apresentando uma proposta de reestruturação e ampliação da mesma.

Apresentamos uma proposta de reestruturação e ampliação, abrangendo a estrutura física como um todo, envolvendo instalações, moveis, recursos de informática, qualificação de pessoal, estratégias de marketing, análise de mercado e localização, ampliação e renovação de marcas e produtos comercializados, procedimentos de mudanças, bem como recursos a serem investidos, avaliação e justificativa do retorno e cronograma de execução.

Passaremos a seguir ao detalhamento de todos os pontos abordados no projeto em questão.

## CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

**Nome da Empresa:** Lanoiger – Calçados, Tecidos, Confeções & Acessórios Ltda  
**Atuação no Mercado:** Comércio varejista de calçados, tecidos, confeções e acessórios.

**Nome do Proprietário:** Divina V.D. Reis.

**Endereço:** Av. Aroeira, 325 – Centro – Rubiataba – Goiás

**Quantidade de empregados:** (04) Quatro

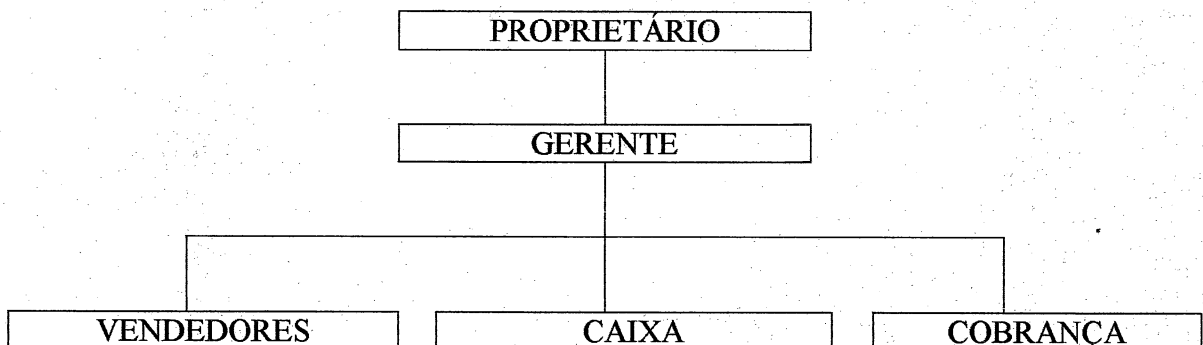
### Breve resumo da história da empresa:

Empresa com (02) duas lojas em funcionamento, sendo a de objeto de estudo, a de Rubiataba- Go, fundada em 1996, com o objetivo de comercializar calçados, tecidos, confeções e acessórios em geral, para consumidores da cidade e região. Iniciou suas atividades em um prédio comercial com área de 30 m<sup>2</sup>, onde vem atuando no mercado até hoje atendendo as solicitações dos clientes e obtendo resultados satisfatórios até a presente data.

### Visão da empresa:

Com a evolução dos tempos e a globalização dos mercados, a empresa viu-se na necessidade de se readaptar de acordo com a realidade exigida pelos consumidores, que se tornaram mais exigentes quanto à, instalações, qualidade dos produtos, serviços, atendimento, dentre outros fatores que influenciam na comercialização dos produtos como um todo.

### Organograma



## ANÁLISE AMBIENTAL / DIAGNÓSTICO

### Análise Interna

*Essa etapa procura verificar os pontos fortes e fracos da empresa, é fundamental para o sucesso da estratégia, que é a área de atuação da empresa seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, a empresa deve ser puxada pelas suas principais capacidades.*

#### • **Pontos Fracos:**

- *Prédio antigo, que não oferece boas condições de uso, e um bom visual;*
- *Pequeno espaço da sala comercial, apenas 30 m<sup>2</sup>;*
- *Móveis antigos e inadequados, que não se usam mais nos dias atuais;*
- *Utilização de Prateleiras nas laterais da Sala Comercial, para comportar os estoques;*
- *Decorações, Expositores e Layout ultrapassados;*
- *Sistema de estocagem inadequada;*
- *Não há Escritório adequado;*
- *Caixa (móveis) da loja não adequado para um bom desempenho funcional;*
- *Não há banheiro privativo para funcionários;*
- *Não utilização de Sistemas de informáticas para controle das operações da empresa;*
- *Controle manuais das operações realizadas na empresa, gerando acúmulo de serviço e papéis;*
- *Ambiente não oferece conforto e comodidade aos clientes;*
- *Pequeno número de funcionários para realização das tarefas;*
- *Pequenas quantidades de linhas de produtos oferecidos;*
- *Dificuldade de conseguir exclusividade de marcas de produtos;*
- *Pequeno volume de vendas, devido fatores apresentados anteriormente;*



- *Inexistência de política constante de treinamento de pessoal para as devidas funções;*
- *Inadequado planejamento de Marketing na empresa;*

- ***Pontos Fortes:***

- *Localização estratégica do Estabelecimento;*
- *Conhecimento amplo do mercado por parte da empresa e funcionários;*

### **Análise Externa**

*Procura verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, par o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.*

- ***Oportunidades:***

- *Amplo mercado a ser conquistado (novos clientes);*
- *Crescimento da população da cidade e região;*
- *Incentivos fiscais (SIMPLES e outros);*
- *Novas marcas e linhas de produtos;*
- *Instalação de fornecedores no próprio estado, melhorando a qualidade e o preço final do produto;*
- *Disponibilidade de mão de obra barata;*
- *Utilização dos recursos tecnológicos existentes;*

- **Ameaças:**

- *Concorrentes;*
- *Legislação, municipal, estadual e federal;*
- *Constante mudanças no lançamento de linhas de produtos (moda);*
- *Conjuntura econômica-financeira do país;*
- *Aspectos sócio-econômico, culturais e políticos;*

**Objetivos:**

- **Geral:**

- *Reformas e Ampliações em suas Instalações físicas;*
- *Aquisição e Substituição de Móveis, Expositores, Vitrines, Decorações, Layout, e outros.*
- *Implantação de Planejamento Estratégico, Financeiro, Marketing, RH, Tecnologia, Materiais (compras) e Produção (vendas).*

- **Específicos:**

- *Demolição do prédio antigo e reconstrução de um novo prédio comercial, com amplas e modernas instalações;*

- *Aquisição de móveis novos, adequados ao novo ambiente (espaço físico), condizentes aos dias e mercado atual;*
- *Utilização de Isletes, em substituição à antigas prateleiras, Novas vitrines, para exposição das mercadorias;*
- *Novas Decorações, Novos Expositores e também um Novo Layout;*
- *Informatização geral das operações da empresa - "Sistema de Informática" para controle de todas as operações da empresa;*
- *Contratação e Treinamento de novos funcionários - 3 ou 4 vendedores;*
- *Implementação de um plano para alavancagem das vendas (Marketing);*
- *Utilização de meios de comunicação como Rádio, Veículos de Publicidade, Jornais, Revistas, Panfletos, para divulgar a empresa-Plano de Marketing;*

## PLANEJAMENTO

*A primeira função administrativa é servir de base para as demais. Sendo assim a função que determina antecipadamente o que se pode fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. Os quais geralmente são separados em imediatos, acessíveis e imaginários. Onde os acessíveis se tornam imediatos, os imagináveis se tornam acessíveis.*

*O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. Esta definição faz do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita para saber onde se pretende chegar, e saber exatamente como chegar até lá.*

*Assim sendo o planejamento deve ser contínuo na administração, pois o mercado apresenta cada vez mais oportunidades e ao mesmo tempo enfrentam situações muito competitivas.*

*O planejamento começa com o estabelecimento de objetivos para a empresa, no qual devem ser definidas estratégias, políticas e padrões de curto, médio e longo prazo para alcançá-los.*

*Esta atividade é chamada de planejamento estratégico, e devera ficar a cargo da direção da empresa.*

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

*Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente.*

*O fato de o planejamento estratégico aparecer como item inicial pode ser abordado de algumas formas. Uma delas estabelece que o planejamento estratégico deve aparecer no início do processo da administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente.*

*Embora esta afirmativa possa parecer bastante simplista, representa uma verdade incontestável na administração estratégica e na realidade empresarial.*

*O Planejamento estratégico, Financeiro, Marketing, Recursos Humanos, Tecnologia, Materiais (Compras), e Produção (Vendas), etc., consideram partes bem delineada da empresa; Tratam de questões estratégicas, mas não abordam a empresa como um todo, e, portanto devem ser denominado planejamento tático.*

*No planejamento empresarial, o executivo deve fazer um equilíbrio entre os dois fluxos possíveis; O que se inicia no planejamento estratégico, passa pelos planejamentos táticos e chega ao nível dos diversos planejamentos operacionais, e vice-versa.*

*O planejamento estratégico, como em qualquer outro tipo de planejamento da empresa (tático ou operacional), necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação.*

*Daí pode se dizer que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido sob supervisão direta da direção da empresa com o desenvolvimento de todos os departamentos, onde se deve reconhecer a implantação de estratégias de produtos e mercados.*

*Apresenta uma missão e objetivos que apoiam num número bom de negócios bem estruturados de estratégias coordenadas. Isto posiciona a empresa num pronto ataque competitivo para o mercado gerando assim maiores oportunidades de crescimento.*

### ***Planejamento a Curto Prazo***

- *Elaboração de planejamento orçamentário/financeiro para realização dos objetivos propostos;*
- *Reformas e Ampliações em suas Instalações físicas;*
- *Aquisição e Substituição de Móveis, Expositores, Decorações, Layout, e outros.*
- *Aquisição de novas marcas e linhas de produtos;*
- *Ampliação e treinamento do quadro de colaboradores;*
- *Implantação de "Sistema de Informática" para controle de todas as operações da empresa;*

### ***Planejamento a Médio Prazo***

- *Implementação permanente de Planejamento Estratégico, Financeiro, Marketing, RH, Tecnologia, Materiais (Compras) Produção ( vendas) ;*
- *Implementação de um plano para alavancagem de vendas.(Marketing)*
- *Treinamento constante do quadro de colaboradores;*
- *Estar atento as mudanças relacionadas a marcas e linhas de produtos;*

### ***Planejamento a Longo Prazo***

- *Estar atento as mudanças relacionadas a marcas e linhas de produtos;*
- *Estudo de viabilidade para abertura de novas filiais em outras cidades vizinhas;*
- *Estudo de viabilidade econômica / financeira para abertura de novas empresas - formação de um grupo empresarial;*

## **PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO / FINANCEIRO**

*Em qualquer situação, ter tempo de pensar e amadurecer uma decisão é algo importante. isto significa que devemos programar com antecedência as ações a serem executadas e fazer estimativas de recursos a empregar. Mas para isso sempre é necessário uma coleta de dados com informações sobre condições de ambiente externo, onde nos permitira a elaboração de um plano mais próximo da realidade.*

*Os planos orçamentários podem ser a curto e a longo prazo, considerando as etapas necessárias até a sua conclusão. Onde os mesmos fornecem as direções a serem seguido com suas instruções e plano comprometendo assim a todos na organização para um melhor aproveitamento e crescimento.*

### **Orçamento:**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
<i>Construir novas e amplas Instalações físicas.</i>	50.000,00
<i>Atualizar toda sua instalação interna (Adquirir e Substituir os Móveis, Expositores, as Decorações, o Layout, e outros)</i>	10.000,00
<i>Planejamento de Marketing</i>	9.600,00
<i>Planejamento de Recursos Humanos</i>	2.500,00
<i>Planejamento de Tecnologia</i>	7.500,00
<i>Planejamento de Materiais (Compras)</i>	1.000,00
<i>Planejamento de Produção (Vendas)</i>	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>81.600,00</b>

### **Origem dos recursos:**

- Próprios (capital da empresa e dos sócios)
- Fornecedores: (compras a prazo)
- Terceiros: (bancos, financeiras, outros).

## **PLANEJAMENTO DE MARKETING**

*O Plano de Marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa.*

*Entre os vários sistemas de marketing, existente para descrever as relações da empresa com seu mercado, escolhe um modelo que apresenta, além do composto mercadológico, a interação da empresa com o meio-ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos da empresa. É o sistema dos quatro As: análise, adaptação, ativação e avaliação.*

### **Análise**

- Realização de pesquisa de mercado visando conhecer a demanda dos consumidores em relação aos produtos para a comercialização;*
- Implantar um trabalho de acompanhamento com agilidade as mutações comportamentais dos consumidores;*

### **Adaptação**

- Satisfazer as necessidades dos consumidores, vendendo o produto certo ao cliente certo e no tempo certo, para o consumo adequado;*
- Procurar tornar sempre o produto ou serviço ampliado, para satisfazer ao cliente e evitar a ação da concorrência;*

### **Ativação**

- Realizar promoção de inauguração das novas instalações atraindo os consumidores para a empresa;*
- Utilização de meios de comunicação como Rádio, Veículos de Publicidade, Jornais, Revistas, Panfletos, para divulgar a empresa- Plano de Marketing;*



- *Sorteio de brindes promocionais aos clientes com a finalidade de divulgar os produtos da empresa;*
- *Implantação de um trabalho de visitas a domicilio dos clientes com sacolas prontas de produtos para experimentação;*
- *Aproveitamento da campanhas publicitárias do fabricante para alavancagem as vendas através ênfase nas exposições dos produtos divulgados (exposição de modelo de calçados nas vitrines);*
- *Fazer parcerias com fornecedores com a finalidade de divulgar a marca do produto e a empresa; (bonés, camisetas, outdoor, sacolas, fachadas,*
- *Utilização dos dados dos clientes, como data de aniversário, enviando cartão personalizado e fazendo propaganda dos produtos comercializados;*
- *Utilizar recursos publicitários disponíveis dos fornecedores, com a finalidade de promover os produtos;*
- *Divulgar em novos mercados (cidades vizinhas) através de propaganda*
- *Firmar convênios com empresas da região para que seus trabalhadores possam realizar compras e descontar em folha de pagamento.*
- *Criação de uma Home Page na internet, com e-mail;*
- *Marketing direcionado a cada público alvo;*

### **Avaliação**

- *Implantação de um programa de visitas pós venda, para saber o nível de satisfação dos clientes da mercadoria adquirida;*
- *Implantação de um número 0800 para sugestões, críticas e reclamações;*

## **PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

*O planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação a análise das necessidades organizacionais do pessoal e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a custo, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negocio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.*

### **Necessidade de pessoal**

- *Contratação de colaboradores: 3 ou 4 vendedores.*

### **Seleção de pessoal qualificado**

- *Contratação através de divulgação do perfil dos colaboradores, através de entrevista com psicólogo para a pré-seleção dos melhores candidatos, e que serão definidas as contratações dos selecionados, após período de experiência;*

### **Treinamento e desenvolvimento de pessoal**

- *Motivação do pessoal, através do reconhecimento e valorização do trabalho prestado;*
- *Implantação de um programa de qualificação permanente de pessoal; (através de parcerias: ACIR/SEBRAE, Fornecedores, Próprios, outros)*

### **Compensação e premiação do desempenho**

- *Prêmios por produção e superação de metas mensais estabelecidas;*
- *Implantação Benefícios sociais: seguro de vida, incentivos ao estudo, cesta de produtos alimentícios.*
- *Implantação de benefícios financeiros: Política de cargos e salários, comissões, gratificação e prêmios por produtividade;*

### **Análise da Implantação do Programa**

*Com a implantação de tal programa a empresa vai ter a possibilidade de crescer e melhorar a cada dia que passa. Os resultados de tal programa só poderão ser vistos em*

médio prazo (em um ano), mas logo que ele for implantado os colaboradores da empresa já sentirão mais motivação para realizar suas tarefas com maior dedicação, portanto, a empresa só tem a ganhar com sua implantação, esses ganhos se refletirão em: popularidade, aumento das vendas e conquista de novos clientes.

## **PLANEJAMENTO DE TECNOLOGIA**

*Planejamento de Tecnologia é a administração sistemática, através das funções de planejamento, organizado, direção e controle, da construção e manutenção de uma capacidade tecnológica adequada às necessidades da empresa.*

- *Aquisição de equipamentos: três micro-computadores e acessórios; duas impressoras; sistema de rede para interligação;*
- *Aquisição e implementação de um software de controle geral da empresa, envolvendo os seguintes itens: clientes (cadastro), vendas (pedidos, vendedores) controle de estoque (entrada e saída), fornecedores (cadastro), financeiro (contas a pagar e receber, fluxo de caixa), relatórios e pesquisas diversas.*
- *Contratação de serviço de implantação, instalação e manutenção do software;*
- *Instalação e implantação de sistema de segurança: (alarme com sensores infra-vermelhos; circuito interno de TV);*
- *Sistema de verificação de crédito (leitor óptico integrado ao CERASA);*
- *Sistema de recebimento de cartão de crédito, cartão eletrônico, outros.*
- *Painéis eletrônicos de publicidade e informação (interno/externo);*
- *Aquisição e implantação de um sistema de som ambiente;*

## PLANEJAMENTO DE MATERIAIS (COMPRAS)

*O planejamento de compras é essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa, objetivo dele é obter os produtos/serviço pelo o menor custo possível para isso deverá ser observado não só preço e demais condições (prazo de pagamento, frete, incidência de impostos), como também os custos de armazenagem, seguro Etc; deverá ser levado em conta o lote econômico de compra para os produto.*

*O planejamento de compras da empresa em questão abrange as seguintes fases:*

- Elaborar um plano de compras para que se consiga os melhores preços e condições de pagamento;*
- Escolher no mínimo duas empresas (marcas) para contrato de exclusividade na cidade;*
- Realizar o cadastro dos fornecedores com todos os dados possíveis relacionados a eles;*
- Definir estoque mínimo de produtos de vendas permanentes de acordo com informações anteriores e projeções de mercado;*
- Realizar as compras na época correta para atendimento dos desejos dos consumidores;*
- Buscar antecipar a compra das tendências de cada coleção para que as vendas sejam perfeitas, (participação em exposições e feiras em grandes centros comerciais como: São Paulo, Goiânia, etc);*
- Manter contato permanente com os fornecedores com a finalidade estreitar os relacionamentos comerciais e conseguir melhores condições comerciais;*
- Reposição do estoque de acordo com as vendas;*
- Escolher Transporte (recebimento das mercadorias).*

## PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO (VENDAS)

*Os objetivos da empresa são formulados a partir de sua própria missão e influenciados pelo meio-ambiente. A avaliação das ameaças externas à empresa permite estabelecer os objetivos mercadológicos e de vendas. A partir desse ponto, o sistema de vendas é integrado às funções básicas da administração de empresas: o planejamento, a organização, a direção através de metas e estratégias e o controle:*

*O planejamento de vendas da empresa em questão compreende as seguintes etapas:*

- Realizar pesquisas de participação de mercado com a finalidade de saber qual a fatia de mercado que a empresa detém;*
- Identificação e tendências das necessidades dos consumidores;*
- Estabelecer o mercado a ser atingido nos próximos períodos;*
- Estabelecer objetivos e metas para cada vendedor;*
- Estabelecer aumento percentual em relação as vendas anteriores prevendo as futuras vendas;*
- Previsão de vendas baseados nos relatórios dos respectivos meses dos anos anteriores;*
- Realizar promoções a cada data comemorativa e em datas de vendas baixas;*
- Criar o Layout atualizado e atrativo para as exposições dos produtos comercializados;*
- Realizar reuniões e discutir novos planos ou correção nos erros ocorridos no período;*

## CONTROLE E AVALIAÇÃO

*A função controle e avaliação num processo de planejamento tem a finalidade de avaliar o desempenho através de relatórios do sistema informatizado, onde poderá obter as informações de clientes, compras, vendas, fornecedores, etc.;*

*Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;*

*Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;*

*Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, se necessário*

### **- Localização x Investimentos:**

*A localização do comércio justifica o investimento alocado na empresa, pois, é um local estratégico (centro comercial da cidade), facilitando o acesso dos consumidores, e aumentando a capacidade competitiva da empresa.*

### **- Tamanho x Custos:**

*O tamanho da empresa está em conformidade com os custos orçados, trazendo retorno do capital investido em tempo normal.*

### **- Tamanho x Mercado:**

*O tamanho da empresa proposto no projeto é proporcional mercado, atendendo as expectativas e necessidades do mercado consumidor.*

### **- Tamanho x Recursos:**

*O tamanho das reformas e ampliações da empresa, proposto pelo projeto estão de acordo com recursos disponíveis.*

### **- Tamanho x Localização:**

*O tamanho da empresa condiz com a sua excelente localização geográfica e é suficiente para atender as necessidades dos consumidores.*

## PROJEÇÃO DE RECEITAS/VENDAS

- *Faturamento médio efetivo em 2001:*

**R\$ 120.000,00**

- *Previsão de faturamento a partir do primeiro ano da implantação:*

**R\$ 240.000,00**

- *Previsão de faturamento a partir do segundo ano da implantação:*

**R\$ 360.000,00**

## FLUXO DE CAIXA

	<b>2001 Efetivo</b>	<b>2002 Previsão</b>	<b>2003 Previsão</b>
ENTRADAS	120.000,00	240.000,00	360.000,00
• <b>Receitas/Vendas</b>			
SAÍDAS	105.000,00	193.160,00	264.500,00
• <b>CMV / outros</b>			
LUCRO LÍQUIDO	15.000,00	46.840,00	95.500,00

## ANÁLISES FINANCEIRAS DE RETORNO

**Produtividade da mão de obra:**

*Receitas Líquidas*

*Nº de empregados*

$$\underline{1^\circ \text{ ano:}} = \frac{15.000,00}{2} = 7.500,00$$

$$\underline{2^\circ \text{ ano:}} = \frac{46.840,00}{5} = 9.368,00$$

$$\underline{3^\circ \text{ ano:}} = \frac{95.000,00}{6} = 15.916,67$$

• **Retorno Sobre o Capital Aplicado:**

$$\frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Cap. Aplicado}} =$$

\* **Atual:**

$$\frac{15.000,00}{80.000,00} \times 100 = 19\% \text{ a.a.} \Rightarrow 1,58\% \text{ a.m.}$$

**Sendo que:**

$$\begin{aligned} \text{Retorno obtido} &= 19,00\% \text{ a.a.} \Rightarrow 1,58\% \text{ a.m.} \\ \text{Índice poupança} &= \frac{8,40\% \text{ a.a.}}{100} \Rightarrow 0,70\% \text{ a.m.} \\ \text{Retorno Positivo} &= 10,60\% \text{ a.a.} \Rightarrow 0,88\% \text{ a.m.} \end{aligned}$$

\* **Previsão 1º ano:**

$$\frac{46.840,00}{201.600,00} \times 100 = 23\% \text{ a.a.} \Rightarrow 1,92\% \text{ a.m.}$$

**Sendo que:**

$$\begin{aligned} \text{Retorno obtido} &= 23,00\% \text{ a.a.} \Rightarrow 1,92\% \text{ a.m.} \\ \text{Índice poupança} &= \frac{8,40\% \text{ a.a.}}{100} \Rightarrow 0,70\% \text{ a.m.} \\ \text{Retorno Positivo} &= 14,60\% \text{ a.a.} \Rightarrow 1,22\% \text{ a.m.} \end{aligned}$$

\* **Previsão 2º ano**

$$\frac{95.500,00}{261.600,00} \times 100 = 37\% \text{ a.a.} \Rightarrow 3,08\% \text{ a.m.}$$

**Sendo que:**

$$\begin{aligned} \text{Retorno obtido} &= 37,00\% \text{ a.a.} \Rightarrow 3,08\% \text{ a.m.} \\ \text{Índice poupança} &= \frac{8,40\% \text{ a.a.}}{100} \Rightarrow 0,70\% \text{ a.m.} \\ \text{Retorno Positivo} &= 28,60\% \text{ a.a.} \Rightarrow 2,38\% \text{ a.m.} \end{aligned}$$



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*O projeto de reestruturação e ampliação da empresa, LANOIGER, é de fundamental importância para que a mesma se adeque a nova realidade do mercado atual, atendendo os anseios dos consumidores da cidade e região; aumentando sua fatia de atuação no mercado, e atingindo os objetivos propostos no presente projeto.*

*Através da implantação de todos os itens contido na proposta, os proprietários terão os resultados esperados, conforme demonstrações expostas no item – controle e avaliação.*

*Finalmente, podemos afirmar que esta reestruturação e ampliação se faz necessário devido suas condições atuais, e, trará uma nova vida a empresa, atendendo assim as exigências e a satisfação dos consumidores, bem como o desejo dos proprietários, beneficiando os trabalhadores direta e indiretamente envolvidos na mesma, com reflexos positivos para a comunidade de nossa cidade.*

## CONCLUSÃO

*Ao concluir os trabalhos de diagnóstico, análise da situação, projeções para implantação e implementação de melhorias, que foi apresentada à direção da empresa, o qual foi bem recebido e aceito.*

*Os proprietários aprovaram o conteúdo do projeto desenvolvido e está em fase final de implantação, sendo que a inauguração das novas instalações está prevista para o início do mês de dezembro.*

*Tive um ótimo aproveitamento sobre o conteúdo do trabalho, proporcionando um enorme ganho de conhecimento prático na realização de projetos de administração. Projetos esses que serão desenvolvidos em minha vida profissional na qualidade de administrador.*

## **BIBLIOGRAFIA**

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, 1943, **Planejamento Estratégico: conceito e praticas** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, 7 ed. atual. e ampl., São Paulo: Atlas, 1993.

FISCHMANN, Adalberto Américo, ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª ed. São Paulo:Atlas, 1991

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica : a competitividade para administrar o futuro das empresas** : com depoimento de executivos. – São Paulo : Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial : uma abordagem empreendedora**. – 2ª ed. Revisada e atualizada. – São Paulo : Atlas, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1999

**Dados do Aluno**

**Nome:** *Divino Ferreira dos Santos.*

**Nº da Matrícula:** *0124*

**Endereço:** *Av. Guatambu, S/N. Qd. 82. Lt. 4-A. Centro.*

**Cep:** *76350-000*

**Cidade:** *Rubiataba – Go.*

**Estado:** *Goiás*

**Tel. Res.:** *325-2291.*

**Tel. Coml.:** *325-2291.*

**Fax:** *.....*

**Celular:** *9609-5055*

**E-mail:** *reg.calçados@rubinet.com.br*

**Estágio realizado na área:** *Plano de ação empresarial – “Projeto de reestruturação e ampliação da empresa – LANOIGER”.*

**Empresa:** *D.V.D. DOS REIS – ME (LANOIGER – Calçados, Tecidos, Confecções & acessórios Ltda).*

**Resp. pelo estágio na empresa:** *Divina V. D. dos Reis, ou p.p. Divina W. Reis Santos.*

**Endereço:** *Av. das Palmeiras, 632, Palameirópolis-To, ou Av. Aroeira, 325, Rubiataba – Go.*

**Telefones:** *0xx63 386-1268 ou 0xx62 325-2291.*