

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO POR MEIO DE CONSULTORIA

### *STRATEGIC PLANNING: DIAGNOSTIC AND PROPOSED OF INTERVENTION THROUGH FOR CONSULTING*

**Raquel Adriana Pin Gafuri**<sup>1</sup>

**Cláudio Antonio Rojo**<sup>2</sup>

**Marcio Nakayama Miura**<sup>3</sup>

#### **Resumo**

Diante das rápidas mudanças impostas pelo mercado, mesmo as pequenas empresas necessitam estar preparadas e isso torna relevante a elaboração de um planejamento estratégico. Este estudo indica o acompanhamento de uma consultoria externa para diagnosticar os problemas e propor melhorias, tendo por base ferramentas de análise do ambiente interno e externo ao negócio a fim estabelecer um posicionamento, traçar objetivos e definir como estes serão alcançados. Em uma abordagem qualitativa, objetivo proposto neste estudo de caso foi diagnosticar e apresentar propostas de intervenção por meio de consultoria que contribua para a formatação de um planejamento estratégico para uma empresa atuante no ramo de boutique de calçados e acessórios femininos localizadas no oeste do estado do Paraná. O relato trouxe contribuições de uma visão externa da gestão e do relacionamento interpessoal propondo melhorias aos processos, contribuições no sentido de indicações para pesquisas futuras que instigue outros pesquisadores e consultores ao interesse em investigar problemas das pequenas empresas e propor melhorias.

**Palavras-chaves:** Consultoria, Planejamento Estratégicos, Intervenção.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - Campus Cascavel, Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná UNIOESTE, Brasil. Contato: [raqueladrianna@hotmail.com](mailto:raqueladrianna@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Especialização em MBA pela Universidade Estadual de Maringá - UEM Mestrado pela UFSC, Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Pós-Doutorado pela Universidade de São Paulo - FEA/USP, Professor Associado da UNIOESTE, Brasil. Contato: [rojo\\_1970@hotmail.com](mailto:rojo_1970@hotmail.com)

<sup>3</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela FECEA, Mestrado em Administração pelo CPGA/UFSC, Doutorado em Administração e Turismo pelo PPGA/UNIVALI, Pós-Doutorado em Administração pelo PPA/UEM, Professor Adjunto do Curso de Administração e Permanente do PPGA/MPA - Programa de Pós-graduação em Administração/Mestrado Profissional em Administração da UNIOESTE, Brasil. Contato: [adm.parana@gmail.com](mailto:adm.parana@gmail.com)

## **Abstract**

*Given the rapid changes imposed by the market, even small businesses need to be prepared and this is relevant to developing a strategic planning. This study indicates the accompaniment of an outside consultant to diagnose the problems and propose improvements, with the analysis tools basis of the internal and external environment for business in order to establish a position, trace goals and define how these will be achieved. In a qualitative approach, objective proposed in this case study was to diagnose and present policy proposals through consulting that contributes to the formatting of a strategic plan for a company operating in the footwear boutique branch and women's accessories located in the western state of Paraná. The report brought contributions from an outside view of management and interpersonal proposing improvements to processes, contributions towards directions for future research that instigate other researchers and consultants to investigate interest in small business problems and propose improvements.*

**Keyword:** *Consulting, Strategic Planning, Intervention.*

## **1 Introdução**

Diante da necessidade de adaptação aos cenários de incertezas e mudanças, as organizações têm buscado auxílio de consultorias, ou seja, intervenção de um profissional externo devidamente qualificado, para encontrar alternativas aos problemas do dia-a-dia (JACINTHO, 2004). Este mesmo autor descreve como habilidade do consultor a capacidade de manter a cooperação e interação entre os sujeitos do processo.

Uma intervenção externa pode colaborar para a elaboração de um planejamento estratégico baseado em ferramentas de análise do ambiente interno e externo ao negócio a fim de conhecer melhor o posicionamento atual e traçar objetivos e como estes serão alcançados (ABICHEQUER, 2011), além do que um consultor externo, tem mais facilidade em identificar e diagnosticar as causas dos problemas (ARTICO; CANTAROTTI, 2013).

Mesmo para uma pequena empresa, é importante elaborar um planejamento estratégico, pois este pode orientar o melhor aproveitamento dos recursos (TERENCE, 2002), já que sem plano não se pode organizar e liderar com confiança (CHUERTNIEK et al., 2013).

A problemática abordada vem ao encontro das obras de Jacintho (2004) e de Abichequer (2011), onde a primeira indica procedimentos para a aplicação da consultoria na micro e pequena empresa devido a importância deste tipo de empresa para a economia brasileira, além de ser um tema com carência de estudos e a segunda norteia a elaboração de planejamento estratégico para uma empresa do setor de calçados.

Sendo assim, o presente trabalho é relevante neste conjuntura por ter objetivo de diagnosticar e apresentar propostas de intervenção por meio de consultoria que contribua para a formatação de um planejamento estratégico para uma empresa atuante no ramo de boutique de calçados e acessórios femininos localizadas no oeste do estado do Paraná.

Em uma abordagem qualitativa, o objetivo foi processado de maneira descritiva e exploratória, sendo para o desenvolvimento deste estudo utilizados os procedimentos de pesquisa levantamento e estudo de caso.

A pesquisa está estruturada com a contextualização do tema investigado, onde são pontuados alguns conceitos de planejamento estratégico e ferramentas, bem como sobre consultoria. Logo após a organização é caracterizada no diagnóstico da situação-problema, exposta na sequência a análise da situação-problema que atende aos procedimentos metodológicos, na qual as ferramentas estratégicas são aplicadas e posteriormente são indicadas as propostas de intervenção e por fim são mencionadas as contribuições tecnológica/social fornecidas pelo estudo.

## 2 Contexto e a realidade investigada

A organização contemplada neste estudo consiste em duas lojas atuantes no segmento de boutique de calçados e acessórios femininos como bolsas, cintos e carteiras, de marcas exclusivas, ambas localizadas no oeste do estado do Paraná, em um município com cerca de 120 mil habitantes, sendo uma loja situada no centro da cidade em atividade a cerca de dois anos e outra em uma sala comercial de um shopping, com oito anos de atividade. Este shopping é o maior centro de compras daquele município, com pouco mais de cinquenta lojas em funcionamento, inaugurado em 1997, está situado na região mais nobre da cidade.

Para o desenvolvimento do proposto, aqui as lojas serão denominadas Alfa a loja centro e Beta a loja do shopping. Pelo faturamento, as duas lojas estão enquadradas como empresas de pequeno porte de acordo com a atual classificação da Receita Federal, optante pelo regime tributário Simples Nacional (BRASIL, 2014).

Em relação aos concorrentes, são cinco os principais apontados pela empresária das lojas Alfa e Beta como sendo diretos, um deles localizado dentro do mesmo shopping, outros dois nas proximidades deste centro comercial, e os demais estão no centro da cidade. Todavia, o mercado de calçados no município acaba sendo dividido com outras lojas multimarcas que não são boutiques e que estão instaladas no centro e nos bairros.

Após caracterização da organização e do mercado de atuação, expõe-se como um problema enfrentado pelas lojas Alfa e Beta, atuantes em um segmento de constantes mudanças em função das tendências de moda, o acúmulo de estoques de coleções passadas, e essa situação culminou em necessidade de redução gradativa das compras nos últimos dois anos.

“Toda organização que enfrenta dificuldades para lidar com situações internas e externas que ofereçam risco, ou mostre-se atrativa à empresa, mas implicando em algum tipo de mudança, necessita de uma consultoria” (JACINTHO, p.32, 2004), desta forma, por meio de um acompanhamento na forma de consultoria, este estudo pretende diagnosticar a situação atual das lojas e dar dicas para elaboração de um planejamento estratégico.

Pode-se afirmar que entre consultor e cliente deve haver empatia, o que irá favorecer inicialmente o conhecimento em relação à realidade da empresa e conseqüentemente o diagnóstico dos pontos fortes e fracos do negócio (ARTICO; CANTAROTTI, 2013).

Seguindo a orientação de Burgoyne (2000) *apud* Jacintho (2004), a consultoria divide-se em três etapas: a definição do problema, o desenvolvimento de possíveis soluções e as propostas. Sendo assim, na sequência este estudo irá apresentar o diagnóstico sobre a organização em estudo, seguido de uma análise da situação-problema onde algumas ferramentas de planejamento estratégico são utilizadas para melhor apreciação das informações coletadas, logo depois são indicadas proposta de intervenção e por fim são explanadas as contribuições da consultoria sobre o contexto analisado.

### 3 Diagnóstico da situação-problema

A consultoria é um aconselhamento, um trabalho de diagnóstico onde são identificados os problemas e indicadas propostas de melhorias ou correções, não necessitando a execução por parte do consultor (JACINTHO, 2004). Entretanto isso não o exime das suas responsabilidades em relação ao projeto por ele desenvolvido (OLIVEIRA, 2001).

Chuertniek et al. (2013) adverte ainda para os perigos de seguir o modismo no mundo dos negócios, onde copiar decisões tomadas por outras organizações ou seguir a experiência de outros na gestão dos negócios sem um embasamento científico de um profissional capacitado pode ter efeitos devastadores ao ambiente organizacional.

Entender do negócio é então ponto de partida para o desempenho de um bom trabalho, assim, amparado por Lins et al. (p. 60, 2012), pode-se afirmar que “o comércio varejista é um setor com forte apelo sazonal”, sendo que ambas as lojas deste estudo de caso estão voltadas ao atendimento de um público feminino o qual busca novidades a cada nova coleção, o diagnóstico inicia pelo problema das sobras de produtos das coleções passadas.

Quanto ao problema de sobra de estoque encontrado nas empresas Alfa e Beta, a proprietária, afirma que em relação à 2013, a redução das compras foi cerca de 20%, e se somado ao ano de 2012 o percentual é de quase 50%. Contudo, essa redução do volume de pedidos pode incorrer em alguns problemas com os fornecedores, como a perda da exclusividade de representação de algumas marcas já que “algumas empresas possuem grande poder de barganha com os fornecedores, por serem grandes redes” (LINS et al., p.59, 2012).

Essa redução dos pedidos não se limita a diminuição das quantidades de pares adquiridos a cada coleção, mas também ocorreu redução do número de marcas representadas. As lojas já chegaram a comprar em uma única coleção treze marcas diferentes, hoje são apenas oito.

Diante do revelado, verifica-se então, que o estoque é o principal vilão para ambas as lojas, pois os produtos não têm mais liquidez quando a “moda passa”, muda a estação e é lançada uma nova coleção, dessa forma é necessário fazer liquidações nas quais as mercadorias acabam sendo vendidas abaixo do preço de custo.

Outra dificuldade é o desencaixe causado pela diferença entre o pagamento das mercadorias adquiridas para estoque e o recebimento das vendas destes itens. Isso ocorre porque as coleções precisam ser encomendadas com antecedência, e a medida que os pedidos começam a chegar, a loja precisa efetuar o pagamento dos boletos que na maioria das vezes têm o primeiro vencimento para 30 dias e os demais para 60 e 90 dias.

Entretanto as vendas não ocorrem de forma instantânea o quando ocorrem os pagamentos são a vista em dinheiro ou à débito; e a prazo em cheques pré-datados, no cartão de crédito em até dez vezes e em alguns casos no crediário e no boleto.

Quanto aos preços de venda dos produtos, as lojas não tem quase nenhuma autonomia, pois os fornecedores não são flexíveis nas negociações em virtude da oferta de exclusividade da marca, sendo eles quem determinam o *markup* dos produtos e isso impede a empresa de trabalhar as margens de lucro de acordo com a demanda. Outro problema relatado é de que algumas marcas trocam constantemente de representante, causando alguns problemas no mercado quanto ao cumprimento dos acordos de exclusividade da representação.

É fator complicador da negociação o vasto leque de opções em cada nova coleção, algumas marcas chegam ter em cada estação, cerca de 5 coleções distintas, das quais exigem pedido mínimo de cada uma dessas, o que torna inviável aquisição de todas as coleções.

Segundo a proprietária das empresas, a loja Beta teve queda de faturamento após o fechamento do supermercado que havia dentro do shopping, pois o fluxo de pessoas caiu

consideravelmente. De acordo com ela, essa loja precisa de algumas reformas, e segundo expectativas, o shopping será remodelado, mais lojas serão abertas, a praça de alimentação será ampliada e há convicção por parte da administração do complexo que isso irá alavancar o movimento. Entretanto já se cogitou a venda dessa unidade por ela não estar dando o retorno necessário para manter seus custos.

Outra opção para alavancar vendas e atuação de mercado relatado pela proprietária seria abertura de outra loja, mas com uma nova “marca” no novo shopping que está sendo projetado no mesmo município - mas as previsões para a inauguração dessa estrutura são de até cinco anos, ou em outro local a definir. A nova loja seria direcionada para um público elitizado e a exclusividade seria de no máximo duas marcas.

No quesito finanças, ambas as lojas vem pagando juros de uso de limite e de empréstimos contraídos junto à instituições bancárias que somados ainda têm cerca de 24 meses a pagar. Contudo as parcelas vêm sendo liquidadas em dia.

Conforme os relatos da empresária, a principal necessidade é aumentar o faturamento e reduzir os estoques antigos. Pode-se dizer então que há necessidade de um planejamento estratégico para orientar os trabalhos de ambas as lojas.

Tendo em mãos o diagnóstico da situação da empresa, algumas ferramentas podem auxiliar nas análises e no delineamento de um planejamento, ou seja uma direção a ser seguida (KOTLER, 2000).

A elaboração das estratégias para o negócio é um instrumento de gestão capaz de auxiliar o administrador a determinar os objetivos e como os alcançará (STONER e FREEMAN, 1995), bem como se antecipar às mudanças e se preparar para o que a finalidade da empresa não seja afetada ou que esse impacto seja minimizado (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1986).

O diagnóstico estratégico pretende verificar “onde e como” a empresa está por meio de uma análise interna, sendo a **visão** o que a empresa faz atualmente e quais suas intenções de posicionamento no longo prazo e isso a conduzirá aos seus objetivos, que vêm ao encontro da **missão** que indica onde a empresa quer chegar, e como fará para alcançar tais objetivos e os **valores** nortearão estes objetivos pois denotam as prioridades e crenças que delimitam as ações da empresa (TERENCE, 2002). Dessa forma indica-se a utilização de algumas ferramentas como SWOT e Matriz BCG.

Iniciando com a análise SWOT, desenvolvida em *Harvard Business Scholl*, cujo nome deve-se as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (BICHO e BAPTISTA, 2006), é capaz de identificar as variáveis internas e externas do negócio. No estudo realizado por Zhao, Zuo e Zillante (2001), utilizou-se a SWOT para analisar a competitividade entre empresas de um mesmo setor e concluiu-se que essa ferramenta oferece vantagens para definir uma estratégia de expansão à empresa.

Já a matriz BCG, consiste em uma forma de decisão estratégica baseada em cenários e análise de portfólio de produtos (ROJO, 2006), sendo que a localização de cada produto dentro da matriz indica a taxa de crescimento de mercado e a participação relativa de mercado daquele item (KOTLER, 2000).

Na próxima seção, onde a situação-problema será analisada, as ferramentas SWOT e Matriz BCG serão utilizadas com base no que a administração da empresa julga possuir, além de observação, análise de relatórios e entrevistas com a equipe de colaboradoras, salientando que a visão dos clientes não foi contemplada na pesquisa.

#### 4 Análise da situação-problema e propostas de intervenção

A pesquisa é considerada um estudo de caso único, pois há interesse em apenas um caso específico e delimitado, favorecendo a maximização do aprendizado, sendo a escolha motivada pela possibilidade de analisar uma organização que proporcionasse oportunidade de investigação (STAKE, 1995).

Em relação à abordagem do problema, essa foi qualitativa, que de acordo com Richardson (1999), tem intuito de compreender as particularidades de cada indivíduo e as variáveis são descritas e analisadas sem a utilização de instrumento estatístico.

Pela lacuna sugerida por Chuertniek et al. (2013) de explorar o planejamento estratégico em microempresas, em diferentes contextos e por pesquisadores com distintas vivências, em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória (SANTOS, 1999).

Em decorrência, a pesquisa descritiva também será empregada, pois visa observar, registrar, analisar e classificar os fatos, sem que haja a manipulação dos dados por parte do pesquisador (ANDRADE, 2002), além de descrever pode estabelecer relação entre variáveis (GIL, 1999). Quanto aos procedimentos, este estudo é de levantamento pois envolve coleta de dados (BABBIER, 1999).

Empregou-se também pesquisa bibliográfica sobre o assunto por meio de artigos, e registros da organização em estudo para coleta dos dados secundários, ou seja, documental que baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento analítico (SILVA e GRIGOLO, 2002), que neste caso são os relatórios de empresas extraídos do sistema computacional, e tais materiais Gil (1999) classifica como de segunda mão.

A pesquisa teve início em 05 de agosto de 2014, no qual a idéia de estudo foi apresentada e a primeira coleta de informações foi feita numa conversa informal com a proprietária e a funcionária responsável pelo financeiro das duas lojas, posteriormente outras duas reuniões para coleta de outros dados e visualização de relatórios gerenciais ocorreram somente com a financeira das lojas, na sequência uma entrevista somente com a proprietária também aconteceu.

Primeiramente, em relação às ponderações da proprietária, em escala de 0 a 10, onde 0 indica ruim e 10 indica excelente, verifica-se que na opinião da mesma, a situação das lojas em uma avaliação diante do mercado em que atua a nota foi 8; a nota estabelecida para a visão traçada foi 8 também; para missão e valores a nota foi 9 e para a relação com os fornecedores a nota indicada foi 6. Sendo assim, verifica-se que o quesito em que necessita mais esforços se remete aos relacionamento com fornecedores.

Foram realizadas visitas nas lojas para observações da rotina de trabalho e do atendimento às clientes, bem como foram feitas entrevistas individuais com todas as seis funcionárias das duas lojas: sendo a financeira que atende ambas as lojas, a vendedora da loja Alfa, a auxiliar de vendas e controladora de estoques da loja Alfa, a líder e vendedora da loja Beta, a vendedora da loja Beta e a auxiliar de vendas e controladora de estoques da loja Beta. Depois das entrevistas todas as colaboradoras também responderam a um questionário de perguntas fechadas relacionadas ao processo de vendas e o atendimento.

Em relatos dessas profissionais, constatou-se que as lojas contaram com o suporte de uma consultoria feita por psicólogas que teve atuação rotineira durante quase dois anos realizando atendimentos mensais com as colaboradoras e de 3 a 4 reuniões por mês com a proprietária. As consultoras proporcionaram treinamentos de desenvolvimento pessoal, trabalho em equipe, organização das lojas, divisão de tarefas, pesquisas sobre as marcas dos produtos comercializado, dentre outros.

Contudo, não houve um relatório de acompanhamento e mensuração do desenvolvimento da equipe antes, durante e depois dos treinamentos no período que ocorreu a

prestação dos serviços às lojas, mas os relatos indicam melhorias de relacionamentos, na organização das lojas e na distribuição das tarefas. Destaca-se como contribuição da equipe de consultoria que teve maior período de atuação o auxílio para a estruturação da missão, visão e valores das empresas conforme segue:

- **Missão:** realização do sonho de Mulheres em calçados e acessórios, alinhados aos seus interesses, assegurando excelência no atendimento, preços justos e produtos de qualidade, prezando a inovação e a busca constante da liderança no mercado.
- **Visão:** ser referência em “nome da cidade” e região no mercado de atuação pela variedade e qualidade dos produtos oferecidos e excelência no atendimento com constante incentivo ao desenvolvimento de nossos colaboradores, sendo o cliente nossa prioridade.
- **Valores:** Excelência nos serviços oferecidos; Responsabilidade; Comprometimento; Profissionalismo; Trabalho em equipe; Reconhecimento; Postura; Honestidade; Princípios Cristãos; Simpatia; Iniciativa; Flexibilidade; Valorização do ser humano e sua dedicação ao trabalho; Desenvolvimento profissional de seus colaboradores; Crescimento da empresa com humildade, segurança e ousadia; Compromisso com Desenvolvimento de ações sociais - Cidadania.

Informaram ainda que uma outra equipe ofereceu treinamento recentemente sobre vendas, mas em função de corte de custos, a proprietária que vinha analisando a continuidade das consultorias, durante o presente estudo optou por paralisar todas as atividades de treinamentos a partir do mês de outubro, mas espera reestabelecer esse tipo de práticas quando a situação financeira melhorar. As empresas tiveram ainda atendimento de consultoria de serviços de harmonização de ambiente com a técnica chinesa de *Feng Shui*.

Diante das respostas obtidas junto às colaboradoras nas entrevistas e por meio dos questionários aplicados, seguem algumas ponderações importantes:

- **Perfil das colaboradoras:** em geral, jovens com pouca ou nenhuma experiência no ramo de atuação das lojas, em alguns casos, este é o primeiro emprego formal; salienta-se que elas se consideram valorizadas pela empresa, destacando a remuneração, os treinamentos e a flexibilidade de horário de trabalho como fatores importantes;
- **Motivações:** relacionamentos e amizades conquistadas com clientes; o contato com as tendências de moda; possibilidade de atender a necessidade e realizar desejos das clientes; destacam como ponto positivo da organização o incentivo da empresa na busca por atualização via blogs, redes sociais, sites das marcas, revistas e treinamentos; entretanto solicitam treinamentos com mais foco à venda, pois indicam que precisam melhorar a comunicação interna, desenvolver habilidades como a flexibilidade nas negociações e adaptabilidade às situações impostas pelos clientes, compreensão das expectativas do cliente, não ser tímida para solicitar indicações de novas clientes junto às clientes já fidelizadas, ser paciente com a equipe e com clientes, ter mais segurança para realizar o atendimento.
- **Melhorias no processo de vendas:** entrevistar a cliente, sempre trazer mais opções do que o solicitado para melhor atender a necessidade e incentivar a comprar mais; explicar sobre as tendências de moda, explicar os aspectos do produto demonstrado, indicar ocasiões de uso e combinações; estreitar relacionamentos em uma conversa amigável; ao final levar a cliente até a porta e convidá-la para voltar; cumprir quando promete avisar das novidades; melhorar o

trabalho em equipe: respeito, ajuda mutua, colaborar nas tarefas diárias, dar retorno às clientes, uso de aplicativo de celular corporativo onde o nome deve ficar salvo com o número que a pessoa calça; criação de cartão fidelidade; mais foco da empresa para ser especializada e tornar-se referência em um estilo ou marca; indicam como importante não agir com pré-conceitos no atendimento, ser imparcial independente de quem for atender, dar atenção, não “sufocar” a cliente, deixá-la livre para escolher, manter distância e não ficar olhando fixamente; cada uma deve saber claramente a autonomia que tem, mas salientam que o atendimento em dupla facilita em uma situação de negociação com solicitação de desconto; em relação às metas, cada loja tem sua meta mensal em valor, mas algumas colaboradoras acabam trabalhando o valor semanalmente.

- **Abordagem aos clientes:** verifica-se que a prática mais comum é a atendente cumprimentar a cliente e oferecer a ajudar para localizar o produto desejado. Merece destaque iniciativas de deixar o cliente a vontade para “só olhar”, apresentar as novidades com base no que é percebido que a cliente mais deu atenção nos produtos expostos; relatam não frizar produtos mais caros pensando na comissão, mas sim agradar à cliente. Com clientes tímidas, indagar sobre suas preferências, respeitar o espaço, observar o que está usando e prestar atenção a alguma dica que ela der sobre a ocasião para a qual está procurando um produto; mostrar novidades e demonstrar estar totalmente a disposição.
- **Promoções:** para elas significa baixa de estoque; muitas vendas mas sem lucro; dizem que os valores são exagerados; a loja já é conhecida pelas promoções, isso faz perder o status de boutique; relatam que em janeiro geralmente as vendas caem porque as clientes já sabem que em fevereiro começa a promoção de 30%, porém as principais clientes fixas não compram em promoção e dizem que neste período a loja fica “feia pela bagunça”; indicam a necessidade de planejamento de promoções menores e revisão das compras para minimizar as “sobras”.
- **Argumento de venda:** o conforto é o item mais indicado como argumento de venda, opções de uso, qualidade do produto, nem sempre preço baixo garante venda, conforto e qualidade sim; condições de pagamento é caracterizado como um fator que às vezes é item decisivo na compra; conhecer as marcas e as características de cada item, os gostos e preferências das clientes, ajudam a fechar novas vendas e oferecer os produtos certos para cada cliente; chamar as clientes pelo nome é item considerada muito importante, porém nem sempre o fazem.
- **Conquistar e fidelizar clientes:** convidar a cliente para voltar mesmo quando sai da loja sem comprar nada; tenta conseguir o número de telefone para estreitar relacionamentos; conversa simples e simpática; pedir indicações; ligar quando chegam as novidades; mandar condicionais; dar muita atenção, e até “paparicar” a cliente; mandar fotos dos produtos por meio de aplicativos de celular e redes sociais; enviar mensagens personalizadas em datas especiais; criação de cartão fidelidade.
- **Cadastro:** dentre os itens relatados como os mais importantes no cadastro dos clientes: nome completo e correto, número que calça, endereço, telefone, preferências (marca, conforto, estilo, o que gosta e o que não gosta), data de nascimento; utilizam dados do cupom das promoções para obter dados, pois algumas cliente não gostam prestar informações, se sentem incomodadas.
- **Atendimento telefônico:**, não há padrão estabelecido, algumas relatam usar a

expressão: “nome da loja, bom dia/tarde”!

- **Missão, Visão e Valores:** em geral dizem saber que existe, mas não há conhecimento e prática/vivência dos mesmos.
- **A venda:** Satisfação do vendedor e do cliente; comercialização, um ato de troca e oferta de produto; experiência; ajudar a cliente e reduzir estoque; satisfazer a necessidade ou o desejo da cliente, geralmente é desejo e não necessidade; satisfação, conforto e beleza ao mesmo tempo.
- **A concorrência:** se necessário, indicam dar desconto para efetivar uma boa negociação, se não tiver o produto indicam a internet e até mesmo o concorrente, a prioridade é satisfazer a cliente; por serem itens com preço tabelado, ao fazerem comparação fatores como qualidade são destacados mesmo entre os próprios produtos similares dentro da loja para justificar o valor.
- **Pós-venda:** não há padrão, em geral na próxima vez em que a cliente vem à loja pergunta-se como foi o evento e se o calçado ficou bom/confortável; envio de mercadorias em condicionais (pois cerca de 30% das vendas provêm de condicionais); envio de fotos de produtos no mesmo estilo.
- **Troca de mercadoria:** quando o produto foi presente, então ocorre em grande parte dos casos a numeração errada; por arrependimento; indicam que a prática de troca deveria ser somente com a apresentação da caixa do produto; em vários casos, ao trocar, o cliente compra mais alguma coisa; de qualquer forma, encaram a troca como uma nova venda; em contra partida destacam que homens geralmente compram vale presente ou amigas dão de presente um vale de valor parcial de um item que sabem que a pessoa quer.

Quanto ao levantamento dos dados dos relatórios gerenciais possibilitou a visualização da redução do número de marcas comercializadas conforme ponderado pela proprietária na conversa inicial. A redução do volume de pedidos é verificado na loja Alfa pelo relatório da curva ABC de produtos por valor de venda do período de 01/01/2013 a 13/07/2014, onde produtos A totalizavam sete marcas, das quais ficaram cinco: Schultz, Luz da Lua, Capodarte, Rafaella Booz, e UZA; dos produtos B que eram dez marcas, para a coleção atual restou apenas uma: Anacapri; e por fim os dezenove produtos C foram todos excluídos do portfólio, restando apenas os itens de estoque das coleções passadas. Na última coleção a marca Arezzo foi inclusa no portfólio desta loja em questão.

Quanto a loja Beta, o mesmo relatório apresentou também para os produtos A a redução de sete marcas para cinco, sendo as que restaram: Luz da Lua, Capodarte, Rafaella Booz, UZA e Santa Lolla; para os produtos B a redução foi de onze para apenas uma marca: Anacapri; e dos dezoito produtos C também todos foram excluídos do portfólio, restando apenas os itens de estoque das coleções passadas.

Diante do levantamento de informações e com o auxílio de ferramentas de planejamento estratégico elaborou-se um diagnóstico da situação em que se encontram as duas lojas Alfa e Beta, pois com o planejamento estratégico a empresa que pode conhecer e fazer uso de seus pontos fortes, identificar a fim de eliminar ou adequar os pontos fracos, desfrutar das oportunidades e desviar-se das ameaças do mercado (OLIVEIRA, 2004). De tal modo, as ferramentas de análise auxiliam a entender o presente e planejar o futuro.

A fim de identificar as variáveis internas e externas do negócio, a ferramenta SWOT, foi aplicada às lojas Alfa e Beta e demonstram-se no quadro 1 as variáveis identificadas para cada quadrante.

### Quadro 1 – Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Investimento em treinamento Participação da equipe nas compras Exclusividade de marcas para comercialização Cumprimento de obrigações junto a fornecedores e bancos Produtos com Qualidade/Conforto/Beleza/Estilo Preço uniforme a nível nacional Treinamento da equipe de vendas Aparência das lojas Envio de mercadorias condicionais Localização das lojas Equipe jovem Parceria com fornecedores	Treinamento da equipe de retaguarda Motivação da equipe de retaguarda Trabalho em equipe (retaguarda) Reconhecimento (retaguarda) Rotatividade do pessoal Rotação de estoque “furos de estoque” Estoque antigo Liquidações abaixo do custo Faturamento da loja Beta Liquidez Pagamento de juros Endividamento Preço do produto Baixa flexibilidade de fornecedores Cadastro de clientes
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Reforma da loja Beta Reforma do shopping Venda da loja Beta Construção de um novo shopping Abertura de outra loja Movimento de valorização do luxo Faixa de clientes de alto poder aquisitivo Aumento do poder econômico das mulheres Formalização do processo de venda Profissionalização da equipe	Perda da representação de exclusividade de marcas devido a redução de pedido. Mudanças climáticas Economia e Política Aumento de compras pela internet Mercado multimarcas Surgimento de novos concorrentes Carga tributária elevada Altas taxas de juros População investir em bens duráveis Dependência dos fornecedores

Fonte: Dados da pesquisa.

Denota-se pela análise dos quadrantes da SWOT que as variáveis identificadas como pontos fortes da organização necessitam ser trabalhadas e exploradas ao máximo pois já estão presentes no dia-a-dia, são recursos e competências existentes e incorporados. Enquanto isto os pontos fracos merecem especial atenção, pois eles podem atrapalhar a saúde das empresas, bem como prejudicar os pontos fortes. Com relação às variáveis externas à organização, as oportunidades são as variáveis que podem vir a tonrar-se pontos positivos da empresa, contudo é extremamente importante uma criteriosa avaliação de cada item ao longo do tempo. Já as ameaças, são pontos em que a organização necessita muito cuidado a curto prazo, pois os impactos das variáveis contidas neste quadrante podem ser negativos para o negócio avaliado.

Outra ferramenta de planejamento estratégico indicada para o caso estudado é a matriz BCG que analisa o portfólio de produtos (ROJO, 2006), e a localização de cada produto na matriz indica a taxa de crescimento e a participação relativa de mercado (KOTLER, 2000). Todavia, nesta ferramenta a aplicação será feita separadamente para cada uma das unidades das lojas e por marca de produtos. No quadro 3 são exibidos os produtos comercializados pela loja Alfa e no quadro 4 os comercializados pela loja Beta, todos já classificados e comentados.

### Quadro 3 - Matriz BCG da loja Alfa: por marca

		PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DE MERCADO	ALTO	<b>Estrela</b> <b>- SCHULTZ</b> (Motivo para abertura desta loja pois no Shopping a marca já era representada; nas bolsas a margem é menor do que nos calçados; a NF vem sem IPI, incide depois)	<b>Em questionamento</b> <b>- AREZZO</b> (1ª coleção que a loja irá representar; o Grupo Arezzo oferece ótima assistência pós-venda) <b>- ANACAPRI</b> (em fase de testes, pois é uma marca recente no portfólio; a margem de todos os itens é a mesma)
	BAIXO	<b>Vaca leiteira</b> <b>- LUZ DA LUA</b>	<b>Abacaxi</b> <b>- UZA</b> (suporte pós-venda ruim) <b>- RAFAELLA BOOZ</b> (redução dos pedidos, risco de perder a representação, só não abriu loja própria da marca devido a parceria de longa data) <b>- CAPODARTE</b> (redução dos pedidos, risco de perder a representação)

Fonte: Dados da pesquisa.

#### Quadro 4 - Matriz BCG da loja Beta: por marca

		PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DE MERCADO	ALTO	<b>Estrela</b> <b>- CAPODARTE</b> <b>- LUZ DA LUA</b>	<b>Em questionamento</b> <b>- ANACAPRI</b> (em fase de testes, pois é uma marca recente no portfólio; a margem de todos os itens é a mesma)
	BAIXO	<b>Vaca leiteira</b> <b>-SANTA LOLLA</b> (é pago royalties e a margem de todos os itens é a mesma) <b>- RAFAELLA BOOZ</b>	<b>Abacaxi</b> <b>- UZA</b> (suporte pós-venda ruim)

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante das verificações feitas junto às lojas Alfa e Beta, sugere-se inicialmente algumas alterações na missão, visão e valores, tendo em vista a simplificação para melhor internalização destes por toda a equipe, priorizando o cumprimento conforme os objetivos de negócio das empresas. Seguem os três itens com as alterações propostas:

- **Missão:** Realizar o sonho das mulheres em calçados e bolsas, gerar valor para o cliente, garantindo excelência na entrega de produtos diferenciados e de qualidade.
- **Visão:** Ser a empresa líder no mercado de calçados e bolsas para “nome da cidade” e região, sendo referência pela qualidade dos produtos oferecidos e excelência no atendimento.
- **Valores:** Conduta ética; Profissionalismo; Cordialidade e Simpatia; Excelência no atendimento; Trabalho em equipe; Desenvolvimento pessoal; Transparência e Honestidade.

Recomenda-se que seja elaborado um treinamento focado em técnicas de vendas e atendimento para toda a equipe, pois foram identificados problemas pontuais nas entrevistas.

As possibilidades seriam palestras com gerentes de vendas de outras empresas de ramos de atividade diferentes que aceitem uma parceria de troca de experiências, parceria também com instituições de ensino superior para realização de outros trabalhos de cunho acadêmico com propostas de melhorias nos processos internos. Salienta-se que para estes tipos de iniciativa os custos seriam menores em relação aos treinamentos contratados anteriormente.

Para verificar como a marca das lojas Alfa e Beta é reconhecida no município onde estão instaladas, indica-se a realização de uma pesquisa *top of mind* com mulheres de 16 a 70 anos, com os questionamentos: a) Qual sua marca favorita de calçados? b) E de bolsas? c) Ao pensar em calçados, qual a loja te vem em mente? Sendo a proposta de local para aplicação, escolas particulares infantis, na entrada ou saída das crianças, com foco nas mães, tias, avós e irmãs dos alunos e nas universidades.

Em complemento, recomenda-se ainda, a realização de uma pesquisa junto aos principais concorrentes, onde sejam levantados itens como: marcas representadas, pontos fortes e fracos para posterior avaliação do setor e verificação da real situação em que a marca das lojas Alfa e Beta se encontra no mercado em que atuam.

Em alerta, indica-se uma criteriosa análise para estabelecimentos dos preços para a próxima liquidação de final de coleção, sendo indicado trabalhar com preços que cubram no mínimo o custo de aquisição de cada item e também a comissão de vendas, para que as vendas destes artigos promocionais não comprometam a margem de lucro geral daquele mês. Pois a espera de itens entrarem em promoção para realizar compras é uma prática observada pelas colaboradoras por parte de algumas clientes, entretanto estas não pertencem a curva A.

Após o término da coleção de verão, em meados do mês de fevereiro de 2015, sugere-se refazer a análise da curva ABC de produtos para avaliar a mudança dos padrões de compra e representação das marcas, e caso necessário, efetivar novos cortes ou troca de marcas a serem representadas.

Para a loja Alfa, uma oportunidade a ser testada é a permanência do atendimento em horário de almoço, com o revezamento das colaboradoras a cada trinta minutos, com intuito de captar novos clientes. No período de testes, sugerido de três meses, fazer a divulgação dessa alteração de horários nas redes sociais e controlar via anotações em formulário de planilha eletrônica os clientes que adentram na loja neste horário para posterior análise do custo benefício.

Quanto ao cadastro de clientes, é de extrema importância que as informações sejam inseridas no sistema, pois o conhecimento das informações é um ativo da empresa, a identificação das preferências e os dados de cada cliente e histórico das vendas precisam ser de livre acesso à todos da organização e a qualquer momento. ,

Indica-se a criação do cartão fidelidade, tão destacado pelas colaboradoras, onde a sugestão consiste em a cada compra um bônus ser acumulado e quando completar 10 compras o cliente receber um brinde, um desconto especial ou um vale compras, este cartão pode ser físico e ficar de posse da cliente, e/ou ser uma anotação no cadastro da cliente via sistema por meio do uso do número do CPF.

Alguma bonificação pode ocorrer pela indicação de novas clientes, neste sentido, sugere-se para datas comemorativas como por exemplo Dia das Mães: “para as clientes que trouxerem a mãe até a loja e ambas efetivarem compras, o calçado da mãe terá um desconto especial - um percentual a ser analisado” ou ainda no dia do aniversário, a cliente ser convidada para vir até a loja e ter um desconto especial exclusivo naquele dia e ainda receber algum “mimo” como cortesia da loja.

Lembrar do aniversário das clientes não é uma prática padrão da empresa, algumas colaboradoras o fazem por mensagens de celular ou em redes sociais, mas indica-se a

padronização por meio de acompanhamento de relatório semanal, realizar contatos personalizados, seja por mensagem ou ligação.

Contatos e parcerias com empresas de organização de festas de casamento e formaturas podem ser estudados, pois trata-se de um nicho a ser explorado, como por exemplo a especialização em uma linha de produtos destinado a este público, uma divulgação específica e condições especiais de pagamento.

Para complementar as observações e melhor avaliar o atendimento da equipe, indica-se aplicação da técnica de cliente oculto ou *mystery shopping* (denominação inglesa), que consiste em uma técnica de avaliação de qualidade no atendimento de acordo com a percepção do consumidor, neste tipo de pesquisa o pesquisador interage com o sujeito observado, mas de modo oculto, atuando como um cliente potencial (FURNIVAL, OUCHI e PINTO, 2012; WILSON, 1998). Aconselha-se ainda a continuidade dessa prática periodicamente ou a cada nova coleção. Outra sugestão consiste em envio de questionários breves e objetivos por e-mail, para algumas clientes avaliarem a loja, o produto e o atendimento.

A realização de “eventos” pré-coleções, convidando a portas fechadas as principais clientes, as clientes A, um evento que às valorize e privilegie sua fidelidade fica também como dica a ser ponderada pela gestora das lojas.

Na elaboração da meta de vendas é importante a determinação de metas diárias, semanais e mensal, onde no primeiro dia útil do mês, sugere-se realizar uma reunião para apresentar os números do mês anterior e traçar os objetivos do mês vigente, seja em valor ou em quantidade de itens, e no decorrer do período as mesmas podem ser revistas.

Orienta-se tomar cuidado ao expressar a própria opinião às clientes, mesmo quando solicitado, mesmo a sinceridade pode trazer ameaças. Uma solução é indicar os pontos fortes, as características de cada um dos produtos, perguntar para que tipo de ocasião será e ainda responde com outra pergunta, indicada por uma das colaboradoras: “qual você acha que vai usar mais?”, lembre-se a escolha é da cliente, dê dicas, não respostas.

Para melhor planejamento das finanças, sugere-se elaboração de uma planilha de controle gerencial, o que irá gerar subsídios para uma criteriosa análise de viabilidade financeira para a possível abertura de uma nova loja naquele município e para posteriores projetos e mesmo novas compras.

## 5 Contribuição tecnológica/social

Por meio de um abordagem de consultoria externa, uma visão externa a organização, verifica-se como indispensável a adaptação das técnicas e ferramentas ao tipo de negócio que se está analisando, bem como a atividade desempenhada, tamanho da empresa e o volume das negociações.

Pelo diagnóstico feito na organização, verificou-se que a aplicação das ferramentas de planejamento estratégico SWOT e matriz BCG identificaram as principais fragilidades da empresa, bem como os pontos fortes para que possam ser ainda mais trabalhados nas estratégias futuras, assim a investigação da realidade, possibilitou propor intervenções visando melhorias para o processo de vendas, atendimento aos clientes, bem como compreensão do comportamento do mercado consumidor e concorrente, além do que a indicação de avaliação após as vendas da coleção de verão indicarão uma nova curva ABC de produtos e se haverá necessidade de novos cortes de marcas ou substituições.

O presente relato trouxe contribuições à empresa que pôde ter uma visão externa da gestão e do relacionamento interpessoal propondo melhorias aos processos, também ficam

contribuições no sentido de indicações para pesquisas futuras naquela organização, como a elaboração de estudo baseado em implantação de planilha de controle gerencial para melhor domínio das finanças, focando redução de custos, para um controle gerencial com desdobramento para as programações de compras e também para análise de viabilidade de investimentos para uma nova loja do mesmo ramo naquele município. As limitações deste estudo foram em relação à não contemplação da visão dos clientes, ficando como sugestão de outros estudos uma investigação sob esta ótica, bem como do mercado concorrente.

Espera-se que este estudo instigue outros pesquisadores ao interesse em investigar s problemas das pequenas empresas e propor melhorias, bem como almeja-se que outras pequenas empresas, deste e de outros segmentos, adotem tais ferramentas para diagnóstico e elaboração do planejamento estratégico para melhorar seu desempenho frente aos desafios do mercado, podendo ser uma ferramenta de avaliação e apoio a mudança organizacional.

## Referências

ABICHEQUER, Caio Cesar Hexsel. **Elaboração de planejamento estratégico: estudo em uma empresa franqueadora de calçados e acessórios**. 2011.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

ARTICO, Jéssica Aparecida; CANTAROTTI, Aline. O secretário executivo no âmbito da consultoria. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 11, n. 1, 2013.

BABBIER, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG. 1999.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e Análise Swot Estratégias de Negócio**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra – ISEC - Coimbra. 2006.

BRASIL. **Simples - Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)**. Disponível em  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm>>  
Acesso em 17 nov. 2014.

CHUERTNIEK, Terezinha et al. Diagnóstico Interno em uma Microempresa Visando à Melhoria de sua Gestão. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 11, n. 2, p. 105-116, 2013.

FURNIVAL, Chloe; OUCHI, Marcos Teruo; PINTO, Eusebio Luiz. O uso da técnica cliente oculto como ferramenta de avaliação do atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 35, n. 1, p. 27-38, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 1999.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade Federal

de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

LINS, Aline Gonçalves; DOMINGUES, Isabel Cristina da Costa; DEL CORSO, Jansen Maia; DA COSTA, André Santos. Relacionamento Entre Performance, Estratégia, Ambiente Empresarial e Finanças Corporativas: um estudo empírico no mercado brasileiro. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 10, n. 2, p. 49-62, 2012.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo, Harbra Ltda. (1986).

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas. 2004.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas. 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1999.

ROJO, Claudio A. **Planejamento Estratégico**. Cascavel: Assoeste. 2006.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP & A. 1999.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II. **Caderno Pedagógico. Florianópolis: Udesc**, 2002.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: Sage Publications. 1995.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

WILSON, Alan M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. **Managing Service Quality**, v. 8, n. 6, p. 414-420, 1998.

ZHAO, Zhen-Yu; ZUO, Jian; ZILLANTE, George. Situation and Competitiveness of Foreign Project Management Consultancy Enterprises in China. **Journal of Management em Engenharia**, v. 27, n. 4, p. 200-209, 2011.