

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

Silvia Starling Assad de AVILA
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba/FACER
Mario Lúcio de AVILA
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba/FACER

RESUMO:

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. 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. 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.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, setor de varejo, planejamento estratégico, vantagem competitiva.

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.

REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra estratégia literalmente é "a arte de general", derivada do grego *strategos*, 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 deveriam 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 a 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 localizado
- 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.

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

	<ul style="list-style-type: none"> · Acordos internacionais; · Política partidária; · Grupos de interesse e lobby.
Legais	<ul style="list-style-type: none"> · Proteção ao meio ambiente (água ar e solo) · Trabalho: leis, normas, benefícios.

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.

4.1 - 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.

QUADRO DE INFORMAÇÕES				
LANOIGIER CALÇADOS				
Rua Peroba, xxxx, Centro – Rubiataba GO				
Fone: (62) 325 xxxx / Fax: (62) 325 xxxx				
www.lanoigiercalçados.com.br				
Funcionário	Divina Waléria dos Reis Santos			Data nascimento
				25/01/1975
Data admissão	Salário base		Função	Benefícios
08/96	R\$ 500,00		Gerente	
Obs.	Comissão	Jornada de trabalho	Horários	
		8 horas		
Funcionário	Célia Divina Barbosa			Data nascimento
				10/07/1976
Data admissão	Salário base		Função	Benefícios
07/97	R\$ 300,00		Caixa	
Obs.	Comissão	Jornada de trabalho	Horários	
	2%	8 horas		
Funcionário	Irene Santana dos Santos			Data nascimento
				12/04/1977
Data admissão	Salário base		Função	Benefícios
09/2001	R\$ 300,00		Vendedora	
Obs.	Comissão	Jornada de trabalho	Horários	
	2%	8 horas		
Funcionário	Cíntia Aparecida da Silva			Data nascimento
				02/01/1978

Data admissão 10/2001	Salário base R\$ 300,00		Função Vendedora	Benefícios
Obs.	Comissão 2%	Jornada de trabalho 8 horas	Horários	
Funcionário	Silvia Aparecida de Oliveira			Data nascimento 02/11/1977
Data admissão 02/2002	Salário base R\$ 300,00		Função Vendedora	Benefícios
Obs.	Comissão 2%	Jornada de trabalho 8 horas	Horários	
Funcionário	Leandro Gonçalves da Costa			Data nascimento 02/01/1985
Data admissão 01/2002	Salário base R\$ 300,00		Função Cobrança	Benefícios
Obs.	Comissão 2%	Jornada de trabalho 8 horas	Horários	

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 pudessem 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, Confecções & Acessórios Ltda estabeleceu o seguinte planejamento no sentido de atender aos anseios de seus clientes:

- o Fixação de metas – Definindo permanentemente a colocação das satisfações dos clientes em primeiro lugar, sempre.
- o Mensuração dos resultados – acompanhando constantemente (diariamente) a satisfação dos clientes.
- o Divulgação dos resultados junto à força de venda – afixando e recompensando a todos de acordo com o alcance das metas estabelecidas.

- o 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.
- o 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.
- o 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, Confecções & 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, Confecções & 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, acredita-se 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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
