

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

---

**Exclusiva Confecções Feminina**

---

RODRIGO LOCATELLI

Porto Alegre

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

---

**Exclusiva Confecções Feminina**

---

**Rodrigo Locatelli**

*Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.*

**Orientadora:** Cristiane Pizzutti dos Santos

**Porto Alegre**

**2008**

## ***AGRADECIMENTOS***

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma me auxiliaram na realização deste trabalho. A minha família e amigos que sempre me ajudaram nessa caminhada.

# 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho retrata uma situação ocorrida na empresa Exclusiva (nome fictício). A Exclusiva Confecções Feminina é uma empresa comercial, com produção e comercialização de roupas exclusivamente femininas.

A empresa Exclusiva não possui planejamento estratégico, demonstrando deficiências que poderiam ser evitadas por uma linha de administração de estrutura sólida e planejada, por isso a necessidade da elaboração deste trabalho.

Após a descoberta de que a empresa havia sonegado impostos, ela ficou em uma situação muito difícil, com dívidas fiscais junto ao governo. O trabalho foi elaborado visando à recuperação econômico-financeira da empresa, mediante projeções baseadas em informações contábeis.

## 2. EMPRESA

A Exclusiva foi constituída em 1988 pelas sócias Isabel e Maria, com o objetivo de atuar no segmento de varejo, na abertura de uma fábrica de pronta-entrega, situada em Porto Alegre, mantendo-se no mesmo local até hoje, na produção e comercialização de roupas exclusivamente femininas. Convém salientar que, apesar de sócias no papel, Isabel é a pessoa que realmente tem conhecimento operacional e administrativo, possuindo o cargo de diretora da empresa, enquanto Maria entra somente com o nome, pois não atua juntamente a Exclusiva.

No início de suas atividades a Exclusiva contava com a colaboração de 15 funcionários, tendo um faturamento em seu primeiro exercício social de R\$ 300.000,00. A Exclusiva hoje conta com mais de 70 colaboradores diretos, os quais são altamente qualificados para alcançar a missão estabelecida pela empresa.

Ao longo dos 18 anos de existência, a Exclusiva adquiriu credibilidade junto aos seus clientes, por desenvolver produtos atuais e de qualidade. Esses pontos essenciais fizeram com que a empresa solidificasse sua marca junto aos seus clientes, os quais proporcionaram a mesma, o ganho de *Market-Share* durante esse período. Atualmente, além da fábrica, possui seis lojas localizadas nos principais Shoppings de Porto Alegre.

O mercado de atuação é bem dinâmico, em razão da mudança de estação, impondo à empresa a atualização de seu mix de produtos, bem como a empresa renova anualmente seus produtos para manter-se atualizada diante do mercado. Esse dinamismo exige da empresa, como também de todo o segmento varejista, investimentos com viagens na busca de produtos mais modernos, para a constante satisfação de seus clientes.

O público alvo da empresa é exclusivamente o feminino, pois este tipo de público tem maior necessidade na busca de acessórios e combinações nas suas aquisições. A Exclusiva, para suprir a necessidade de seus clientes mantém um mix pulverizado, que seus clientes podem encontrar vestidos, blazers, calças, saias, blusas e jaquetas de diversos modelos, tamanhos e cores.

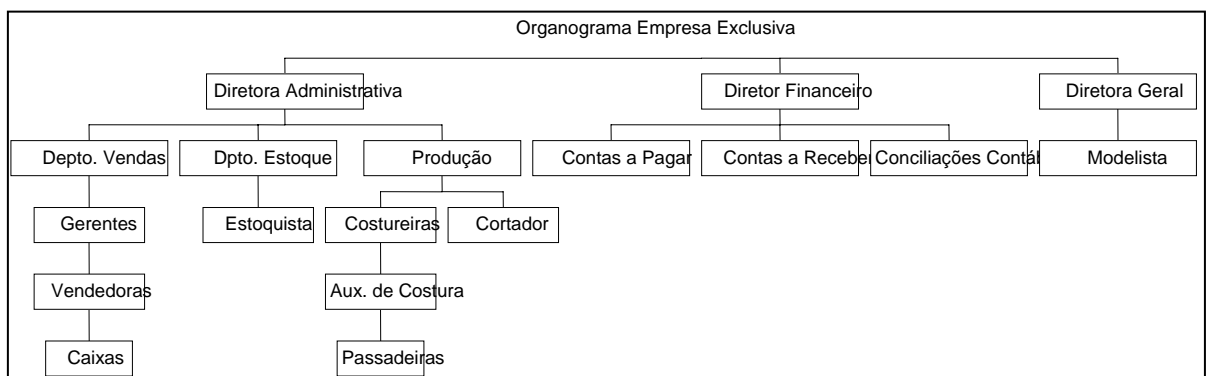
Embora tenha obtido um bom desempenho no mercado, a Exclusiva sofreu um impacto financeiro-contábil negativo, devido a uma denuncia junto aos órgãos fiscais, que a deixou com uma dívida considerável.

## **2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A administração da Exclusiva está dividida em três setores: Administração, Criação e Financeiro. A administração dos funcionários é feita por Isabel, diretora que controla todo o funcionamento operacional com relação às vendas, estoque de mercadorias, contratações/demissões de pessoal, em suma, controla o dia-dia da empresa. A criação é de responsabilidade da diretora-presidente da empresa, que adquire as matérias-primas, cria as modelagens até a finalização do desenvolvimento dos produtos, detendo o *“feeling”* do negócio. Cerca de 80% dos produtos comercializados são fabricados pela empresa, os outros 20% advêm dos fornecedores. O setor financeiro é composto de um diretor financeiro e seus

assistentes, onde o gestor preocupa-se com o orçamento da empresa e seus assistentes, dividem suas funções em: contas a pagar, contas a receber, pessoal e outro com conciliações contábeis.

## 2.2. ORGANOGRAMA



## 2.3. PROCESSO PRODUTIVO

Na Exclusiva não há grande diversidade de produtos fabricados, sua principal produção é o 'terninho' que sofre alterações de acordo com as tendências de moda, estações do ano, mercado consumidor ou tipo de tecido utilizado. O processo produtivo divide-se basicamente na criação dos modelos, modelagem (confecção, ampliação e encaixe dos moldes), corte dos tecidos, montagem, costura e acabamento. Como a empresa dedica-se a um produto mais padronizado, que requer apenas modificações secundárias, a vida comercial torna-se mais ampla reduzindo a sazonalidade dos produtos.

O processo produtivo inicia-se propriamente pelo setor de modelagem, onde são criados os modelos, feitas as ampliações dos moldes, o encaixe e o risco dos diversos componentes dos modelos. O encaixe consiste em buscar a excelência em termos de aproveitamento dos tecidos, que serão riscados e, posteriormente, passaram para o corte. Depois de cortadas, as peças são separadas para a montagem, onde são costuradas e passam para o acabamento, quando a peça é finalizada. No processo produtivo, a máquina de costura elétrica é o principal equipamento utilizado, representando a parte mais intensa do trabalho. Também, outros equipamentos são utilizados como máquina para corte e passador para o tecido, mas estes equipamentos não alteram significativamente o tempo de produção, pois a maior parte do tempo é gasta no manuseio do material. A Exclusiva caracteriza-se, como várias empresas da indústria de vestuário, por possuir processos relativamente pouco automatizados e bastantes dependentes da mão-de-obra.

#### **2.4. PÚBLICO ALVO**

O público alvo da Exclusiva são mulheres executivas e empresárias em geral, que buscam produtos com a formalidade necessária exigida pelo mercado de trabalho, porém, sem perder suas características principais de moda e estilo atualizados.

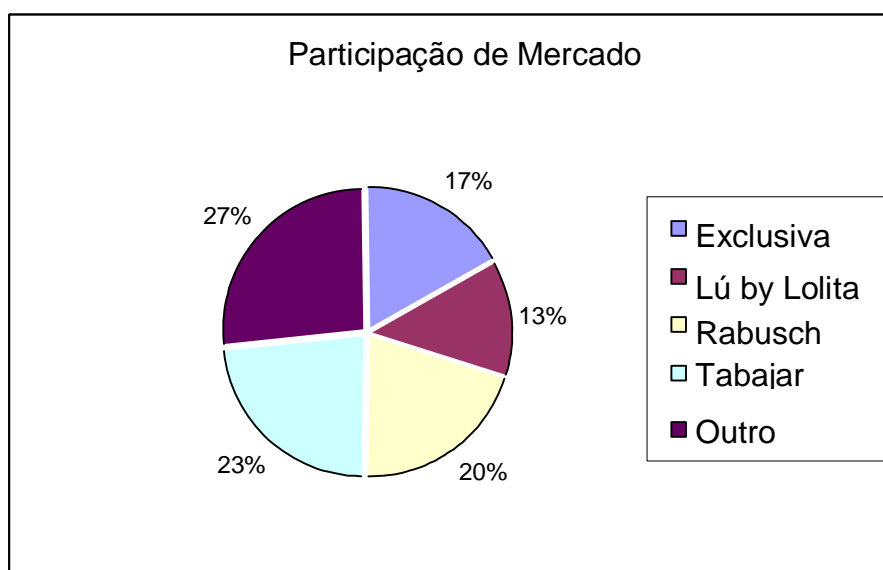
O aumento significativo da participação da mulher em atividades profissionais, que requerem apresentação formal é um dos motivos que levaram a Exclusiva a consolidar sua marca no mercado e a formar uma distribuição sólida nos principais pontos de comércio de Porto Alegre.



## 2.5. CONCORRÊNCIA

Este segmento de mercado apresenta grande concorrência estabelecida principalmente nos grandes Shoppings Centers de Porto Alegre. Dentre os principais Shoppings que a Exclusiva esta presente podemos citar o Praia de Belas Shopping e o Iguatemi.

Os dados referentes ao *share* de mercado da Exclusiva não é exato devido ao grande nível de informalidade do setor. Entretanto, a comparação entre seus principais concorrentes do mesmo setor aponta para a seguinte distribuição abaixo:



### 3. SITUAÇÃO-PROBLEMA

Qual a melhor maneira de sanar a dívida fiscal da empresa?

A Exclusiva por um longo período teve como uma das premissas a sonegação de impostos, mesmo sabendo o risco que corria, nunca buscou mudar esse pensamento. Porém, uma denúncia levou a empresa a sofrer uma fiscalização, quando foi verificada a quantidade dos impostos devidos e aplicada a autuação juntamente aos órgãos competentes.

Frente a esta situação, Isabel tem três caminhos propostos a seguir, sendo o primeiro de um incremento de vendas chegando a um faturamento mensal de R\$ 400.000,00, o segundo, fazer com que o faturamento chegue ao ponto de equilíbrio e, o terceiro, é o cenário do ponto de equilíbrio das lojas rentáveis.

No primeiro, ela tem uma variação de venda um pouco mais de 30%, o que deixam as despesas permanecer nos patamares atuais, mas não quer dizer que seja o suficiente para a liquidação da dívida.

Já no segundo, temos o ponto de equilíbrio, o que gera um aumento nas vendas de mais de 65%, onde a liquidação da dívida é atingida, mas não temos certeza da capacidade de mercado.

Portanto, o cenário ponto de equilíbrio das lojas rentáveis é a terceira opção, pois temos um cenário composto por três das sete lojas, que nos coloca em uma posição mais confortável em relação à lucratividade, e também teremos uma necessidade de venda superior às alternativas anteriores.

## **4. ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS**

A base de dados utilizada para as projeções de cenários apresentadas nestes relatórios, foram gerados pelo sistema implantado na empresa. Consideram-se os demonstrativos, após o resultado líquido operacional, os prováveis parcelamentos de impostos a serem pagos durante o ano. Os prazos estimados nestas projeções foram de cinco anos. Não estão inclusos despesas extra-operacionais, depreciações, amortizações e investimentos. Nas projeções não foram levados em consideração possíveis aumentos de custos e de despesas.

### **4.1. Incremento de Vendas**

Nesta alternativa teremos um incremento de vendas de 32,6% em relação ao ano de 2007, o que nos deixa tranquilos quanto aos custos atuais, pois não serão necessário investimentos com treinamentos de pessoas e marketing, com essa alavancagem chegaremos a uma receita mensal média de R\$ 400.000,00, que financeiramente é um bom desempenho.

O resultado da empresa com este cenário é de melhora nos ativos (conforme o quadro abaixo), mas não é o suficiente para alcançar o objetivo da Isabel, que é a liquidação da dívida fiscal e uma melhora nos resultados,

**Exclusiva Confeções Feminina.**

**Projeção 2008**

<b>Contas / Período</b>		<b>2008</b>	
1	<b>Receita</b>	<b>4.800.000</b>	<b>100%</b>
2	Impostos s/faturamento	(753.945)	-16%
3	Comissões de Vendas	(144.000)	-3%
4	<b>(=) VENDAS LÍQUIDAS</b>	<b>3.902.055</b>	<b>81%</b>
5	C.P.V.	(1.920.000)	-40%
6	Despesas Operacionais	(882.251)	-18%
7	Alug/Cond/Seg	(614.664)	-13%
8	Salários Adm/Fabrica	(154.686)	-3%
9	Telef/Internet/Marketing	(97.517)	-2%
10	Energia Elétrica	(15.384)	0%
11	Despesas Gerais	(219.744)	-5%
12	Serv.Terc	(86.460)	-2%
13	Uso Corrente	(24.324)	-1%
14	Diretoria	(108.960)	-2%
15	Desp Coml	(294.263)	-6%
16	Tributos Parcelados	(39.600)	-1%
17	<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>546.197</b>	<b>11%</b>
18	Desp Financeira	(340.300)	-7%
19	<b>(=) Resultado Liq. Operac. Consolidado</b>	<b>205.897</b>	<b>4%</b>

20	Impostos a liquidar	(636.000)	-13%
21	<b>(=) Resultado após Impostos</b>	<b>(430.103)</b>	<b>-9%</b>

#### 4.1.1. Análise de risco

- Econômico-financeiro

De acordo com esta projeção, estimamos um crescimento de 32.6% nas vendas. Este cenário apresenta uma condição positiva, uma vez que, se as despesas permanecerem nos patamares atuais, o resultado líquido anual será em torno de R\$ 205.000,00. Porém, se os impostos forem parcelados, não conseguirão ser quitados com a geração de resultado, nem se forem parcelados em 120 meses.

- Comercial

Nesta projeção de cenário, consideramos que a área comercial da empresa supere os 30% de crescimento em vendas. Para tanto, serão necessárias mudanças significativas no quadro comercial.

- Considerações

A empresa para alcançar este patamar de vendas precisará contar com pessoas extremamente capacitadas e comprometidas, principalmente na linha de frente (vendas). Precisa também, melhorar o seu mix de produtos e a comunicação com o mercado.

#### 4.2. Cenário Ponto de Equilíbrio

Nesta projeção, como o próprio nome indica, serão determinadas as vendas necessárias para que fique em equilíbrio com as despesas operacionais, sem excluir a dívida fiscal,

O aumento nas vendas será superior a 65%, o que explica a real necessidade de melhorias e um planejamento estratégico muito bem elaborado, aonde todos os colaboradores e principalmente a diretora venham a se comprometer para atingir a excelência do projeto.

Com este cenário, a Isabel conseguirá visualizar a necessidade real de venda para que a Exclusiva consiga atingir seu objetivo e ao mesmo tempo alcance a estabilidade financeira da empresa. Porém, os investimentos da proposta anterior, sofrerão uma inversão, pois espera-se uma necessidade significativa de aumento nas vendas, que será inevitável fazer treinamentos de pessoal e investimento em máquinas.

**Exclusiva Confeções Feminina.**

**Projeção 2008**

<b>Contas / Período</b>		<b>2008</b>	
1	<b>Receita</b>	<b>6.059.339</b>	<b>100%</b>
2	Impostos s/faturamento	(951.752)	-16%
3	Comissões de Vendas	(181.780)	-3%
4	<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>4.925.806</b>	<b>81%</b>
5	C.P.V.	(2.423.735)	-40%
6	Despesas Operacionais	(882.251)	-15%
7	Alug/Cond/Seg	(614.664)	-10%
8	Salários Adm/Fabrica	(154.686)	-3%

9	Telef/Internet/Marketing	(97.517)	-2%
10	Energia Elétrica	(15.384)	0%
11	Despesas Gerais	(219.744)	-4%
12	Serv.Terc	(86.460)	-1%
13	Uso Corrente	(24.324)	0%
14	Diretoria	(108.960)	-2%
15	Desp Coml	(294.263)	-5%
16	Tributos Parcelados	(39.600)	-1%
17	<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>1.066.213</b>	<b>18%</b>
18	Desp Financeira	(430.213)	-7%
19	<b>(=) Resultado Liq. Operac. Consolidado</b>	<b>636.000</b>	<b>10%</b>
20	Impostos a liquidar	(636.000)	-10%
21	<b>(=) Resultado após Impostos</b>	<b>(0)</b>	<b>0%</b>

#### 4.2.1. Análise de Risco

- Econômico-Financeiro

A projeção para alcançarmos o ponto de Equilíbrio pressupõe um incremento nas vendas na ordem de 67% em relação ao cenário atual. Neste caso, o resultado líquido estimado é capaz de saldar o parcelamento dos impostos. Precisamos estar atentos para os volumes de crédito que a empresa dispõe, pois precisaremos financiar os clientes, uma vez que é prática do varejo oportunizar estas condições. Simulando uma venda com entrada e saldo em 30, 60 e 90 dias, precisaremos financiar 75% das vendas, ou seja, teríamos que ter disponível de limite junto aos bancos em torno de R\$ 650.000,00.

- Comercial



Este cenário nos leva a pensar que, em média, cada loja precisará alcançar R\$ 865.000,00 em vendas no ano. Ou seja, cada loja deverá vender em média R\$ 72.000,00 pôr mês. Este não é um número alto, porém, nestes últimos dois anos poucas lojas atingiram este número.

- Considerações

Para alcançarmos este incremento de 67% nas vendas provavelmente teremos algumas despesas extras, as quais não foram consideradas nesta projeção.

#### 4.3. Cenário Ponto de Equilíbrio Lojas Rentáveis

Nesta projeção iremos considerar que a receita sobre vendas venha somente de 03 das 07 lojas existentes e que atinjam o ponto de equilíbrio, cujo princípio é o mesmo anterior, mas com a rentabilidade atual da empresa (somente as filiais que dão lucro).

<b><u>Exclusiva Confecções Feminina.</u></b>			
<b><u>Projeção 2008</u></b>			
<b>Contas / Período</b>		<b>2008</b>	
1	<b>Receita</b>	<b>3.681.802</b>	<b>100%</b>
2	Impostos s/faturamento	(578.308)	-16%
3	Comissões de Vendas	(110.454)	-3%
4	<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>2.993.040</b>	<b>81%</b>
5	C.P.V.	(1.472.721)	-40%
6	Despesas Operacionais	(285.423)	-8%
7	Alug/Cond/Seg	(210.588)	-6%
8	Salários Adm/Fabrica	133.380	

9	Telef/Internet/Marketing	(59.451)	-2%
10	Energia Elétrica	(15.384)	0%
11	Despesas Gerais	(180.084)	-5%
12	Serv.Terc	(46.800)	-1%
13	Uso Corrente	(24.324)	-1%
14	Diretoria	(108.960)	-3%
15	Desp Coml	(117.805)	-3%
16	Tributos Parcelados	(39.600)	-1%
17	<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>897.408</b>	24%
18	Desp Financeira	(261.408)	-7%
19	<b>(=) Resultado Liq.Operac.Consolidado</b>	<b>636.000</b>	17%
20	Impostos a liquidar	(636.000)	-17%
21	<b>(=) Resultado após Impostos</b>	<b>0</b>	0%

#### 4.3.1. Análise de Risco

- Econômico-financeiro

A projeção para alcançarmos o Ponto de Equilíbrio com as 03 lojas rentáveis, ponto do qual o resultado líquido nos permitirá o parcelamento dos impostos, poderá ser atingido obtendo uma média mensal de vendas em torno de R\$ 102.000,00 por loja.

- Comercial

Considerando que a empresa tenha vendedoras capazes e comprometidas com os resultados, mantendo-se apenas com estas, poderá concentrar os esforços nas unidades e alcançar os resultados pretendidos.

- Considerações

Acreditamos que este seja o cenário mais factível para que a empresa consiga concluir seu processo de recuperação, pois, desta forma: os esforços estão concentrados em apenas 03 lojas; as ações serão realizadas em menos tempo; o volume de recurso não será alto; os limites de credito serão melhor utilizados; e os custos fixos sofrerão uma redução considerável, com uma administração focada.

## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

Tendo em vista que a empresa chegou a situação problema por não possuir um planejamento estratégico consistente e para sair dessa situação teve que analisar os riscos que a empresa poderá enfrentar no período de liquidação das dívidas, nesta parte do trabalho serão abordados teoricamente dos tópicos principais: Planejamento Estratégico e Análise de Risco.

### **5.1. Processo de Formulação do Plano Estratégico**

É necessária para implantação de um plano estratégico, que a diretoria e as gerentes estejam diretamente ligadas à elaboração do plano estratégico sendo chamado de Grupo de Planejamento Estratégico (GPE), também conhecido como CEO (chief executive officer). A maioria das decisões estratégicas são tomadas por estes membros da empresa.

As atividades desenvolvidas neste processo são as seguintes:

- Determinar as pessoas responsáveis pela elaboração do plano com o propósito de identificação perante aos colaboradores e mapear as necessidades da empresa/organização (projetos prioritários, questões estratégicas, etc) para os anos

subseqüentes ao planejamento estratégico (relativo a cada organização, conforme a necessidade).

- Seminários coordenados pelos responsáveis da implantação do plano estratégico junto às áreas funcionais da empresa, incluído as chefias e seus principais colaboradores, com intenção de familiarizar e envolvê-los no processo de implantação do planejamento para melhor desenvolvimento.

- Convidar agentes externos (fornecedores e clientes) à empresa com a finalidade de construção, do planejamento de cenário para o planejamento estratégico, onde contribui como forma de conhecimento do GPE para progredir na elaboração do plano estratégico.

Reuniões de GPE para a elaboração do plano estratégico.

Processo de implementação.

Conteúdo do Plano Estratégico

### **5.1.1. Momento Filosófico**

Método filosófico inicia com a definição do negócio. Abell e Hammond (1980) “já enfatizavam a sua importância quando afirmavam que a definição do negócio é o primeiro passo do planejamento estratégico, pois, além de ser um processo criativo, é capaz de afetar todo o desenvolvimento das demais decisões estratégicas do plano estratégico”.

A definição de negócio representa a explicação do âmbito da atuação da organização. Há duas maneiras de compreender-se a definição do negócio. A primeira, com uma ótica de mercados atendidos/serviços e a segunda com uma

perspectiva centrada nos produtos e serviços ofertados (Abell e Hammond, 1980). Philip Kotler (1980) denominou a primeira como definição do negócio míope em uma alusão às proposições de Levitt (1960). A primeira das duas abordagens para a definição de negócio é sempre a preferida, pois, além de muito mais desafiadora, é algo que efetivamente abre o horizonte para descortinar novas oportunidades de expansão da empresa.

A missão, outro elemento do momento filosófico, representa o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão oferece uma certa tangibilidade à definição do negócio à medida que procura explicar o que somos e/ou fazemos, como desempenharemos o papel (uma indicação da estratégia, da organização e do eventual posicionamento) e para quem (os beneficiários da missão). A missão deve ser singular, exclusiva, de modo que cada participante da organização sinta-se engajado nos propósitos essenciais da missão. Essas orientações são consentâneas com a profunda visão teórica realizada por Bart e Baetz (1998).

Os princípios, por alguns denominados também credos ou valores, são orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. Os princípios, isoladamente, não fazem sentido. Sua vinculação com a missão é indispensável, pois juntos podem ser denominados de a “Constituição” da organização.

O último elemento do momento filosófico é a intenção estratégica que deve representar um desafio, para os próximos 10 anos, que esteja além dos recursos e capacidades atuais da empresa. O conceito de intenção estratégica foi proposto por Hamel e Prahalad (1989, p. 64), quando afirmam que “empresas que chegam à liderança global nos últimos 20 anos, invariavelmente, começaram com

ambições desproporcionadas aos seus recursos e capacidade. Mas elas criaram, em todos em todos os níveis da organização, uma obsessão por vencer e sustentaram esta obsessão por 10 e 20 anos na busca da liderança global. A esta obsessão damos o nome de Intenção Estratégica”. Uma alternativa à intenção estratégica poderia ter sido, em um certo momento, a utilização da visão propugnada por Collins e Porras (1996). Para esses autores a visão tem dois elementos: uma ideologia central e um futuro ainda não imaginado. Entretanto, preferimos continuar utilizando nossa posição original para o momento filosófico, pois o que está contido na visão já está contemplado no modelo, uma vez que a ideologia propugnada está claramente expressa na missão e nos princípios e a visão de futuro, com propósitos claramente identificados, ainda que quase utópicos, na intenção estratégica.

### **5.1.2. Momento Analítico**

O momento analítico é uma atividade essencial do plano estratégico, pois deve dar sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes.

Ele inclui:

O planejamento de cenários.

A análise SWOT, com oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

A matriz SWOT, que sintetiza o extenso material produzido na análise SWOT e aponta as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações.

O planejamento de cenários representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas que constituem o seu cenário de negócios. Nesta etapa, a organização precisa coletar matérias, efetuar análises e promover entendimentos sobre os elementos externos que podem afetar o

desenvolvimento de suas atividades. De fato, trata-se de um planejamento de cenários de longo prazo, relacionando variáveis de análise externa e entendendo seus efeitos combinados, ao invés de, simplesmente, fazer previsões sobre o futuro. O cenário de trabalho constitui-se em ferramenta essencial para uma adequada análise do ambiente, que integra a SWOT.

A análise SWOT (do original inglês: Strengths – pontos fortes; Weaknesses – pontos fracos; Opportunities – oportunidades; e Threats – ameaças), proposta originalmente por Andrews em 1971 é a combinação da análise de ambiente (externa) e da análise interna. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procuramos enfatizar dois níveis de impacto e conseqüente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade. Assim, temos os seguintes conceitos:

Oportunidade é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de atingir facilmente os objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade.

Ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para atingir ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

Ponto Forte é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Ponto Fraco uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com os seus concorrentes ou de dificuldade para atingir os objetivos (que podem incluir rentabilidade).



A Matriz da SWOT, originalmente proposta por Piercy (1992), procura sintetizar o extenso material produzido na análise SWOT e deduz as principais questões e as prioridades para as ações.

Por meio da Matriz SWOT, procura-se aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar nos pontos fortes e corrigir nos pontos fracos, pela combinação adequada desses componentes. Assim sendo, as alternativas derivadas da matriz SWOT podem ser:

Pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades.

Pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações.

Pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens.

Essas alternativas são denominadas questões estratégicas, que são temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro.

Se a análise SWOT for adequadamente desenvolvida e a Matriz da SWOT identificar precisamente as diferentes possibilidades de combinações entre os elementos da SWOT, tem-se um conjunto de questões estratégicas que conduzem as possíveis estratégias e ações que incluem: Projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) e Decisões.

### **5.1.3. Momento das Decisões e das Ações**

O Momento das Decisões e das Ações define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa. Ele inclui:

Encaminhamento das questões estratégicas por meio de decisões advindas de GPE e de Projetos (ou planos de Ação ou Planos Táticos) do Plano Estratégico.

O núcleo de objetivos estratégicos.

O princípio da estratégia.

Decisões advindas do plano estratégico são aquelas situações em que uma questão estratégica é resolvida e/ou encaminhada por uma decisão. Assim sendo, não precisa de um plano de ação para ser resolvida e/ou encaminhada.

Projetos do plano estratégico são aquelas situações em que uma questão estratégica, para ser resolvida e/ou encaminhada, precisa de um plano de ação específico.

E o Núcleo de Objetivos Estratégicos constitui o conjunto de objetivos relacionados ao plano estratégico. Compreendem, genericamente, um D.R.E. resumido em suas 4 a 5 principais rubricas e outros objetivos peculiares ao negócio, à semelhança de modelos de gestão por indicadores, como o balanced scorecard (Kaplan e Norton, 1992).

Com propósito de disseminar o âmago da estratégia para toda a organização, Gadiesh e Gilbert (2001) propuseram o Princípio da Estratégia que é uma frase inesquecível e desencadeadora de ações que destila a estratégia da empresa na sua essência, comunicando-a para toda a organização. Trata-se de um grande esforço de síntese ao final de todo o processo de elaboração do plano estratégico para consolidar a estratégia da organização tal como expressa em seu plano.

#### **5.1.4. Implementação do Planejamento Estratégico**

Afora o método e sua condução, há dois condicionantes que são verdadeiros passaportes para implementações bem-sucedidas do planejamento estratégico: o engajamento dos recursos humanos (por meio de procedimentos simples, rápidos e eficazes, sem pseudo-democracias internas) e o processo de revisão do plano estratégico.

O engajamento dos recursos humanos deve conquistar o comprometimento, desde as gerências e chefias que não participam do GPE até as lideranças informais dos diversos níveis da estrutura organizacional. Este comprometimento, iniciado nos já citados seminários com estes públicos, necessariamente, decorre do compartilhamento das noções de rumo da empresa e do papel de cada um nesta caminhada, sempre em função do seu nível na organização.

O processo de revisão do plano estratégico, por sua vez, ajuda a empresa a dominar o processo de implementação, monitorando sua evolução e fazendo a “prestação de cada executivo sobre seu papel e responsabilidade no planejamento estratégico. Já o *timing* da revisão é definido em função do histórico de planejamento estratégico da empresa. No caso de um planejamento estratégico que esteja sendo realizado pela primeira vez ou sendo “ressuscitado”, há a necessidade de reuniões trimestrais de revisão, pelo menos no primeiro ano após a sua formulação. Se o planejamento estratégico já se tornou um hábito na empresa e funciona bem, basta uma revisão semestral.

Nunca é demais reforçar que o processo de revisão do plano estratégico cumpre dois objetivos cruciais: a) manter o plano sempre atualizado, combatendo

eventuais engessamentos e ajustando a empresa a uma realidade que sempre muda, e cada vez com mais intensidade; e b) aculturar, sempre mais, a organização ao planejamento estratégico, tornando essa tecnologia gerencial mais um saudável hábito de gestão na empresa. O planejamento estratégico (não exclusivamente o documento ou plano, mas o processo interno) passa a ser o grande companheiro das decisões e a referência essencial nas discussões estratégicas.

## **5.2. Análise de Risco**

### **5.2.1. Risco**

Segundo Securato (1996:27), “a partir de definições simples sobre o conceito de risco, como, por exemplo, a de Gitman: “ no sentido mais básico, risco pode ser definido como a possibilidade de perda”, ou a de Solomon e Pringle: “risco é o grau de incerteza a respeito de um evento. Nas duas definições podemos entender a idéia de probabilidade pelo uso dos termos “possibilidade” e grau de incerteza”. Esta ligação fica mais clara se lembrarmos que, no cálculo de probabilidades, ao evento certo corresponde a probabilidade unitária. Assim, podemos entender que o evento “não certo”, ou que apresenta um grau de incerteza, pode ser expresso por uma probabilidade”.

Já na visão de Ross, Westerfeld e Jaff (1995:233), “a parcela da taxa de retorno, aquela que decorre de surpresas, é o risco autêntico de qualquer investimento. Afinal de contas, se já tivéssemos conseguido o que esperávamos, não poderia haver qualquer risco ou incerteza.

### **5.2.1.1. Risco Sistemático**

“Os autores definem risco sistemático como sendo qualquer risco que afeta as empresas em geral. Por exemplo, a incerteza sobre condições econômicas gerais, representadas por produto nacional, taxas de juros, ou inflação, afetam praticamente todas as empresas, com alguma intensidade”, Hoji (1999:211).

Já Securato (1996) diz que o risco sistemático “consiste no risco que o sistema econômico, político e social, vistos de forma ampla, impõem ao ativo. Se estamos no início de uma recessão, se temos uma crise política no Congresso ou uma greve em setores importantes da economia, o “sistema” estará atuando sobre todos os ativos de uma só vez.

Naturalmente, os ativos têm diferentes reações a cada conjuntura estabelecida. Se estamos no início de uma recessão profunda, com certeza a produção será prejudicada, então, de forma geral, os negócios declinarão e poucos estarão pensando em comprar fábricas, abrir lojas ou comprar imóveis. Estes ativos serão procurados ao fim do processo recessivo. Se temos greve ou crise políticas, naturalmente, o ouro e moedas fortes serão beneficiados.

Assim, conforme a conjuntura econômica, política e social, temos estabelecida uma posição relativa da taxa de retorno dos vários ativos. Ocorre que variações da conjuntura, ou mesmo perspectivas de variações, rearranjam a maioria dos ativos, é este risco que o “sistema” impõe ao ativo e naturalmente a suas taxas de retorno.

A defesa desse tipo de risco é a administração diversificada da carteira de ativos, de forma a maximizar os retornos minimizando os riscos. Desta forma,

devemos escolher os ativos conforme a perspectiva de conjuntura ou cenário que achamos mais provável, o que não é uma tarefa fácil”.

#### **5.2.1.2. Risco não Sistemático ou Próprio**

“O risco não sistemático ou risco específico é um tipo de risco que afeta especialmente uma empresa ou um grupo de empresas. Por exemplo, a invenção de um chip capaz de processar cem vezes mais informações com o mesmo custo do chip de geração atual provocará impacto sobre as empresas concorrentes e outras empresas ligadas ao setor de informática, mas não refletirá a indústria de pesca, pelo menos no curto prazo”, acrescenta Hoji (1999:211).

“Consiste no risco intrínseco ao ativo e ao subsistema ao qual pertence; é gerado por fatos que atingem diretamente ao ativo em estudo ou o subsistema a que está ligado e não atingem os demais ativos e seus subsistemas.

A descoberta de uma mina de ouro fará com que os preços do ouro recuem; este tipo de risco é intrínseco ao ativo ouro e outros metais ou pedras preciosas, mas não atinge ativos fora do subsistema ouro.

Do ponto de vista das empresas, o risco próprio pode ser visto sob os aspectos financeiro, da administração e do setor de atuação da empresa. O risco financeiro é entendido como falta de liquidez da empresa para saldar seus compromissos e está intimamente ligado à questão do endividamento da empresa, do controle de custos, ou da variabilidade das vendas. O risco de administração está ligado “à incompetência e, mesmo, à desonestidade dos administradores”, e o risco do setor consiste no risco a que a empresa está sujeita por pertencer a um subsistema dentro da economia”. Securato (1996).

### **5.2.2. Análise Financeira**

Podemos conceituar análise financeira como sendo o exame das informações obtidas por meio das demonstrações financeiras, com intuito de compreender e avaliar aspectos como: (1) a capacidade de pagamento da empresa por intermédio da geração de caixa, (2) capacidade de remunerar os investidores gerando lucro em níveis compatíveis com suas expectativas, (3) nível de endividamento, motivo e qualidade de endividamento, (4) políticas operacionais e seus impactos na necessidade de capital de giro da empresa, e (5) diversos outros fatores que atendam ao propósito do objetivo da análise. A análise financeira, entretanto, não pode ser restrita às demonstrações financeiras, devendo abranger todos os demais fatores que possam ter interferência na situação financeira da empresa. Daí haver necessidade de o analista financeiro ter uma adequada compreensão de outras disciplinas como economia, administração geral, marketing e algumas particularidades do direito, entre outros conhecimentos, conceitua Silva (2000).

## 8. CONSIDERACOES FINAIS

Com a atual forma de atuação e administração a empresa continuará enfrentando dificuldades, não possibilitando assim a sua recuperação imediata. Acreditamos que a melhor alternativa a ser seguida seja a do cenário “Ponto de Equilíbrio Lojas Rentáveis”, pelos motivos que já comentamos anteriormente. Para tanto, é necessário que a empresa opte por um cenário e a partir daí desenvolva seu plano de recuperação.

De acordo com a análise dos cenários, gostaríamos de salientar também que:

- É insuficiente pagar as contas não operacionais, pois a geração operacional é deficitária em diversos casos.
- Os problemas maiores não podem estar focados apenas na administração do fluxo de caixa e no pagamento dos tributos devidos a longo prazo e muito menos no endividamento com os bancos, precisa-se de foco no resultado operacional. A empresa precisa gerar lucro suficiente para recuperar a sua situação, por isso a necessidade de um planejamento estratégico bem elaborado, para auxiliar Isabel em suas ações frente a sua gestão.



- Para o parcelamento dos impostos poderíamos considerar o prazo de 120 meses, porém, esta é uma alternativa de execução e sucesso duvidoso.
- A empresa, em qualquer dos cenários escolhidos, precisaria incluir no seu quadro de colaboradores um administrador financeiro para dar suporte às tomadas de decisões da diretoria.

## 9. Referências Bibliográficas

- ABELL, D.F., HAMMOND, J.S. **Strategic market planning**, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.
- BART, C. K.; BAETZ, M.C. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies**, December 1998, pp. 823-857.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1984. p. 131, 144.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira, Uma abordagem prática**. São Paulo: Ed. Atlas 1999. p. 211.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**, Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 261-283.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard - **Measures that drive performance**. Harvard Business Review (January-February) 1992. pp. 71-79.
- ROSS, Stephen, WESTERFIELD, Randolph e JAFFE, Jafrey. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas 2002
- SECURATO, José R. **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. p. 27-28.
- SILVA, José P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.