

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**NOÉLLE VITALI TROMBIM**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS  
EMPRESAS: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA LOJA DO RAMO  
VESTUÁRIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2015**

**NOÉLLE VITALI TROMBIM**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS  
EMPRESAS: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA LOJA DO RAMO  
VESTUÁRIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Esp. Marluci Freitas Bitencourt

**CRICIÚMA**

**2015**

**NOÉLLE VITALI TROMBIM**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS  
EMPRESAS: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA LOJA DO RAMO  
VESTUÁRIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 30 de Junho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Marluci Freitas Bitencourt - Esp. - (UNESC) - Orientadora

---

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – Esp. - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio e incentivo para a realização deste sonho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, por estar sempre comigo, me protegendo e me guiando pelos caminhos percorridos.

Aos meus pais, Alcides e Janete, por serem a base da minha vida, por me ensinarem a nunca desistir no primeiro obstáculo, pelo incentivo, atenção e palavras de conforto nos momentos difíceis.

Ao meu irmão Moraes, agradeço por ser meu melhor amigo, pela compreensão e, pela ajuda com o que pôde contribuir durante esses anos.

Agradeço ao meu namorado Charles, pelo carinho e apoio, por estar comigo nos momentos de desespero, ajudando-me a conquistar meus objetivos.

Aos amigos que fiz durante a faculdade, em especial as minhas amigas Ana Carolina, Tânia e Amanda, no qual foram verdadeiras companheiras, e que levarei pelo resto de minha vida

Aos meus amigos de trabalho, no qual me apoiaram e não deixaram eu me abalar com o cansaço.

Aos professores do curso que proporcionaram conhecimento a mais para mim e todos os colegas, contribuindo assim com a minha formação acadêmica. E, em especial, a minha orientadora Marluci Freitas Bitencourt, por ser uma profissional excelente, tendo paciência e dedicação para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas que compreenderam os momentos de ausência em diversas ocasiões, me apoiando para chegar ao término desse trabalho.

Agradeço a todos que de uma forma ou outra me apoiaram a conquistar mais essa etapa da minha vida.

**VALEU!**

**“Só se pode alcançar um grande êxito  
quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.”**

**Friedrich Nietzsche**

## RESUMO

TROMBIM, Noélla Vitali. **Elaboração do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas: Proposta de Implantação em uma Loja do Ramo Vestuário do Sul de Santa Catarina.** 2015. 47p. Orientadora: Marluci Freitas Bitencourt. Trabalho de Conclusão de Cursos de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

Devido à falta de planejamento estratégico nas pequenas empresas e a concorrência estar cada vez mais acirrada, isto acaba impactando diretamente no crescimento das mesmas. É comum as empresas tomarem decisões precipitadas, sem nenhum planejamento, prejudicando assim a sobrevivência das mesmas. Dessa forma, as empresas precisam de ferramentas que possam torná-las diferente das demais, trazendo benefícios aos clientes e às mesmas. É de suma importância que a organização possua um bom planejamento estratégico, sabendo que os benefícios são muitos, sendo que alguns estarão descritos no decorrer do trabalho. O estudo tem como objetivo a proposta de elaboração do Planejamento Estratégico para uma pequena empresa do ramo vestuário, sendo que a empresa objeto de estudo não possui nenhuma estratégia para o seu ramo. O objetivo principal do trabalho é a proposta de implantação do Planejamento Estratégico em uma Loja do ramo vestuário no Sul de Santa Catarina, buscando uma aplicação fácil através de estratégias simples. Por meio do Planejamento Estratégico, as sócias e as funcionárias estarão mais envolvidas para alcançar o objetivo almejado. Deste modo, a proposta formada através deste estudo busca oferecer benefícios e vantagens comerciais, apresentando: estratégias, metas e planos de ações que irão direcionar a empresa em busca dos objetivos.

**Palavras-chave:** Estratégias. Pequenas Empresas. Planejamento Estratégico.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	14
2.2 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	14
<b>2.2.1 Planejamento Estratégico</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.2 Planejamento Tático</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.3 Planejamento Operacional</b> .....	<b>16</b>
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....	17
2.4 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
<b>2.4.1 Definição do negócio</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4.2 Missão</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.3 Visão</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.4 Valores</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.5 Cenários</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.6 Análise SWOT</b> .....	<b>21</b>
2.4.6.1 Análise interna.....	22
2.4.6.2 Análise externa.....	22
<b>2.4.7 Objetivos estratégicos</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.8 Estratégias</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.9 Fatores Críticos de Sucesso</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.10 Metas</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.11 Indicadores</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.12 Planos de ação</b> .....	<b>25</b>
2.5. COMUNICAÇÃO .....	26
2.6 ACOMPANHAMENTO .....	26
2.7 CONTROLE .....	27
2.8 AVALIAÇÃO .....	27

2.9 VANTAGENS E LIMITAÇÕES .....	27
2.10 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.....	28
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>30</b>
3.1 CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME .....	30
3.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A LOJA CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME .....	31
<b>3.2.1 Missão da Loja Confecções Eraide Ltda Me .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2 Visão da Loja Confecções Eraide Ltda Me.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.3 Valores da Loja Confecções Eraide Ltda Me .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.4 Análise SWOT da Loja Confecções Eraide Ltda Me.....</b>	<b>34</b>
3.2.4.1 Análise Interna .....	34
3.2.4.2 Análise Externa .....	35
<b>3.2.5 Objetivos estratégicos da Loja Confecções Eraide Ltda Me.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.6 Fatores Críticos de Sucesso da Loja Confecções Eraide Ltda Me .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.7 Planos de ação da Loja Confecções Eraide Ltda Me .....</b>	<b>36</b>
3.3 COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME .....	40
3.4 ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME .....	40
3.5 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME .....	40
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo discorre-se sobre o Planejamento Estratégico como uma importante ferramenta de auxílio para a tomada de decisões e uma gestão eficaz nas pequenas empresas. Em seguida, será definido o tema, problema, objetivos e justificativa desta pesquisa.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A concorrência torna-se implacável com os avanços tecnológicos, com a globalização, entre outros fatores e, por isso é de suma importância possuir um diferencial que torne as empresas competitivas. A inovação estabelece métodos de gerenciamento e condução dos negócios que resultam na oferta de produtos e serviços com qualidade.

As empresas que procuram manter-se no mercado e obter bons lucros precisam buscar o aperfeiçoamento e aprimoramento constante para o bom andamento dos negócios. Sendo assim, é necessário que possuam um planejamento estratégico, pois dessa maneira será possível projetar o futuro do empreendimento por meio de objetivos e metas traçadas.

O planejamento estratégico é um processo administrativo que por meio de estudos e de estratégias contribui para que a empresa consiga alcançar suas metas e objetivos. É um processo de desenvolvimento e manutenção de uma estratégia, entre os objetivos e a capacidade da empresa, buscando possíveis mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1993).

Perante a competitividade no meio empresarial, a ferramenta do planejamento estratégico tornou-se de fundamental importância também para pequenas e médias empresas, pois busca enfatizar o crescimento das organizações através das condições em busca do melhor caminho a ser percorrido.

Diante disso, é verificada a importância de elaborar e executar o planejamento estratégico, assim surge o seguinte problema de pesquisa: Como elaborar uma proposta de planejamento estratégico, voltado para as pequenas empresas, com base no estudo de caso em uma loja do ramo vestuário do sul de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão identificados os objetivos, iniciando pelo objetivo geral, seguido dos objetivos específicos, com o desígnio de elencar os passos primordiais para a realização desta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em elaborar uma proposta de planejamento estratégico, voltado para as pequenas empresas, com base no estudo de caso em uma loja do ramo vestuário do sul de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos elencados, visando alcançar o objetivo geral, são:

- Apresentar aspectos relacionados ao Planejamento Estratégico, conforme bibliografia;
- Detalhar as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico, para sua adequada implantação;
- Elaborar proposta de modelagem de Planejamento Estratégico, voltado para pequenas empresas, por meio do estudo de caso em uma loja do ramo vestuário do sul de Santa Catarina, com base em informações apresentadas pela organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Existem fatores que contribuem para o sucesso das empresas, entre eles está o fato de possuir um bom planejamento. Esse planejamento deve ser capaz de definir por quais rumos as empresas devem seguir.

O planejamento estratégico é uma forma eficaz para o aperfeiçoamento de uma empresa. Tal eficácia é alcançada porque o mesmo direciona a empresa a uma visão ampla do negócio.

Com o planejamento estratégico a empresa avalia os aspectos positivos e negativos, as vantagens e as desvantagens do ambiente interno e externo, que contribuirão para elaboração do plano empresarial a ser percorrido nos anos seguintes.

De certo modo, a estratégia é definida em um aspecto prático e de implantação sustentável, garantindo a continuidade dos negócios, visando à vantagem competitiva, obtendo coerência e viabilidade.

A implantação do planejamento estratégico permite criar meios de projetar oportunidades para o crescimento interno e externo da empresa, sendo de extrema importância para alcançar solidez no mercado.

Sendo assim, a adoção desta ferramenta pela empresa pesquisada pode resultar em um crescimento financeiro e econômico, buscando assim, o interesse na utilização do planejamento estratégico, agregando também ao pesquisador, um conhecimento do assunto, beneficiando na sua vida profissional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será desenvolvida a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico. No decorrer do trabalho apresenta-se o entendimento de vários autores sobre o tema e a importância do planejamento estratégico para as organizações.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é um método utilizado para coordenar as empresas para que possam superar os obstáculos no percurso e direcionar nas decisões quando o problema é evidenciado. Diante disso, segue as argumentações dos autores para um melhor entendimento no assunto. Para Serra, Torres e Torres (2004, p.30),

o planejamento [...], é um processo pela qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar a sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

De acordo com Frezzati (2009) planejar é uma necessidade fundamental. Não se manter alimentado traz o enfraquecimento e o mesmo acontece com a organização, caso o planejamento não interfira o cotidiano dentro do seu horizonte de longo prazo.

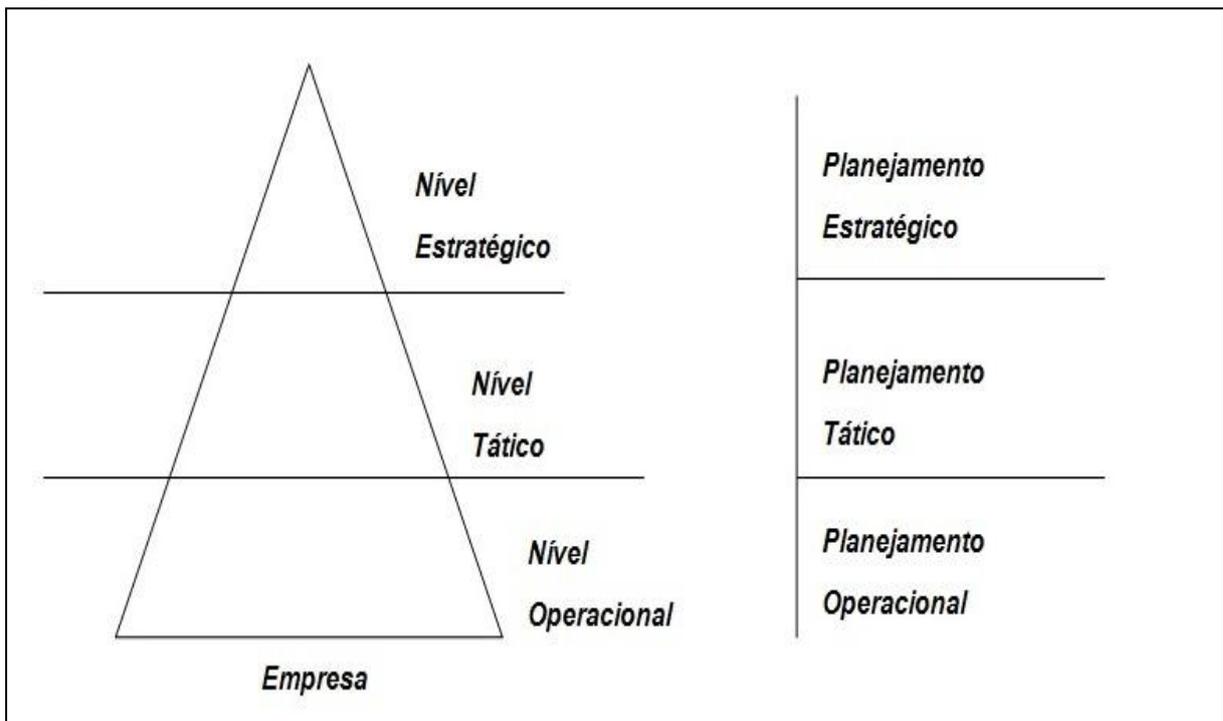
Deste modo, o planejamento é uma ferramenta de fundamental importância para as empresas em sua gestão, guiando o administrador no processo de tomada de decisão.

### 2.2 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é dividido em três níveis, sendo eles: estratégico, tático e operacional.

Oliveira (2010, p.87), traz a seguinte pirâmide, demonstrando os três níveis de planejamento, conforme figura abaixo.

Figura 1 - Tipos de planejamento nas empresas



Fonte: Oliveira, 2010, p. 87.

De acordo com Oliveira (2010), o nível estratégico é um processo que possibilita o empreendedor estabelecer o rumo que a empresa deverá seguir. O nível tático tem a finalidade de otimizar certa área de resultado, e não a empresa inteira. Já, o nível operacional é realizado no momento em que são concretizadas as atividades propostas nos níveis da pirâmide.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2009a), o planejamento estratégico é uma metodologia que permite a empresa estabelecer uma direção e auxilia no desenvolvimento de suas estratégias. Para Almeida (2001, p.13), o planejamento estratégico é descrito da seguinte maneira,

é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Sob o mesmo ponto de vista, o autor Frezatti (2009), descreve que o procedimento do planejamento estratégico tem o objetivo de identificar e visualizar na empresa a visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e planos

operacionais, conseqüentemente ajuda a entidade a desenvolver com boa qualidade seu ambiente interno e externo.

De acordo com Padoveze (2003, p.96),

Um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, que contém as seguintes descrições,

- Como será o setor de atuação da empresa;
- Quais os mercados que ela irá competir;
- Quais produtos e serviços a empresa oferecerá;
- Quem é e como são os seus clientes;
- Que valor oferecerá a seus clientes através de seus produtos e serviços;
- Quais vantagens ele terá no longo prazo;
- Qual será ou deverá ser o seu porte;
- Qual será ou deverá ser a sua rentabilidade; e,
- Quanto será agregado de valor aos acionistas

Oliveira (2002) ressalta que o planejamento estratégico mostra como definir e estruturar as ações, para que sejam conduzidas em busca do resultado.

Dessa maneira, conclui-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia em um resultado satisfatório da organização e, é por meio dela que o gestor da empresa, juntamente com sua equipe, estabelece métodos que direciona para o comando da liderança e assim obtendo o domínio das atividades.

### **2.2.2 Planejamento Tático**

De acordo com Oliveira (2002, p.48), o planejamento tático “tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

Oliveira (2009a), conceitua que o planejamento tático é uma metodologia administrativa que tem por objetivo otimizar determinado campo de resultado da organização, que visa uma situação futura desejada.

Conforme Andrade (2012), o planejamento tático abrange cada um dos departamentos da organização, está focado para a realização a médio prazo. O administrador utiliza o planejamento tático para conseguir o que a maioria das organizações destacam, que é alcançar o sucesso no decorrer do período estimado, sendo desenvolvido nas áreas de produção, *marketing*, pessoal, finanças e contábil.

### **2.2.3 Planejamento Operacional**

O planejamento operacional pode ser considerado como operacionalização dos objetivos e metas estratégicas, no qual é projetado no curto

prazo envolvendo cada uma das atividades da empresa. Segundo Chiavenato (2005, p.207) o planejamento operacional,

é focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. “Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades quotidianas da organização”. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional.

Para Oliveira (2002), o planejamento operacional é uma formalização por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação formadas, assim nesta colocação têm-se os planos de ação ou plano operacionais.

### 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Uma das funções da estratégia é buscar aumentar a vantagem competitiva da organização diante do mercado. Segundo Kluyver e Pearce II (2007, p.2) “estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva”, ou seja, fazer com que a empresa se destaque perante as demais a partir da aplicação e apresentação de diferenciais.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), para que o negócio acabe sendo lucrativo, a vantagem competitiva é necessária para que se alcance uma posição elevada perante aos demais competidores. Sendo assim, a organização deve elaborar uma estratégia adequada para o caminho a ser percorrido. Para Serra, Torres e Torres (2004, p.96),

empresas que buscam vantagem competitiva podem escolher diversos caminhos estratégicos. Podem concentrar-se em um único negócio ou diversificar, atender a uma grande variedade de clientes ou concentrar-se em um nicho, desenvolver uma linha de produtos ampla ou estreita ou, ainda, conseguir vantagem competitiva por intermédio de um conjunto de ações, como por exemplo, custo baixo, superioridade de produto ou capacidade organizacional única.

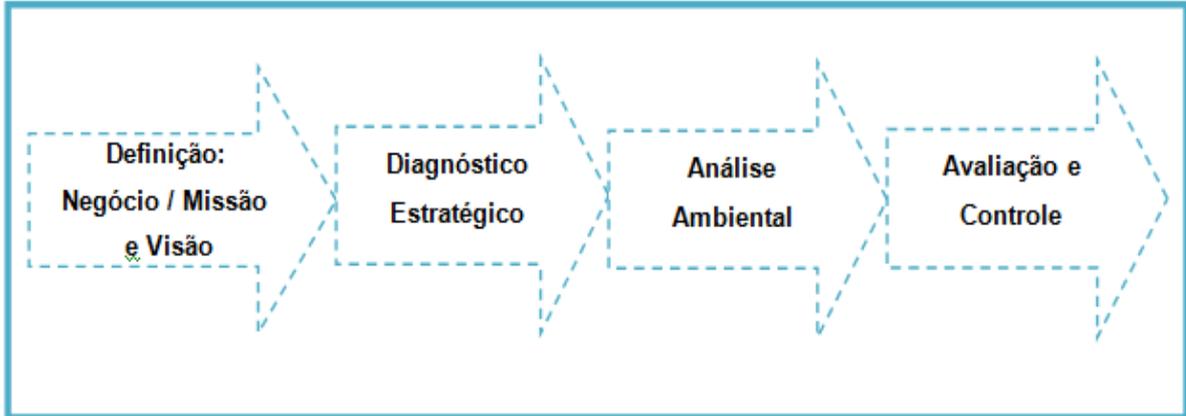
A partir da caracterização dos níveis de planejamento e conceitos sobre a vantagem competitiva tem-se a apresentação das etapas de elaboração do planejamento estratégico.

### 2.4 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2002), para o desenvolvimento do planejamento estratégico primeiramente é definido onde a empresa deseja chegar e como está para chegar à condição desejada de sucesso. A Figura 2 apresenta de forma

ilustrativa as etapas que serão percorridas para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Figura 2 – Processo para elaboração do planejamento estratégico



Fonte: adaptado pelo autor de Oliveira (2002).

O procedimento de implantação do planejamento estratégico é iniciado com uma análise estratégica compreendida pela definição do negócio, missão, visão e valores. A partir de então será abordado o ambiente em que a empresa está inserida externamente e internamente. A seguir será abordada a primeira etapa que é definição do negócio de atuação.

#### 2.4.1 Definição do negócio

De acordo com Andrade (2012, p.21), “a definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro deste(s) setor(s)”.

Valadares (2002, p.6) afirma que, “[...] um negócio é definido visando atender a uma parte, ou uma parcela deste mercado, comumente denominada de mercado-alvo”.

Portanto, o conceito do negócio considera a principal vantagem que a empresa se responsabiliza a oferecer aos acionistas, clientes e colaboradores, proporcionando qualidade nos produtos e serviços.

Entendido o negócio, passa-se à etapa seguinte: definição da missão da empresa.

### **2.4.2 Missão**

A Missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo da missão é difundir o espírito da empresa que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Para Frezatti (2009, p.29), a “missão estabelece o foco sobre o que se espera da empresa, delimitando expectativas de longo prazo e orientando as operações”.

A missão é uma ferramenta utilizada como guia para a empresa. Sendo a mesma definida, auxilia as organizações a manterem o foco em suas atitudes.

### **2.4.3 Visão**

A visão da empresa se refere à definição de uma situação futura desejada, é um processo de melhoramento em longo prazo. Costa (2003, p.33), afirma que “a visão consiste em desenvolver a capacidade de olhar, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos no presente”.

Serra, Torres e Torres (2004), sobrepõem que a visão deve ter coesão e designar uma imagem transparente do futuro e gerar compromisso com o desempenho. Kaplan e Norton (2004, p.33) afirmam que,

[...] enquanto a missão fornece o ponto de partida da organização, ao definir por que ela existe, a visão estratégica pinta um quadro futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização.

Conseqüentemente, o significado da visão engloba conhecimentos e aprimoramentos para o processo interno e qualidades dos serviços e produtos, direcionando as estratégias para atingir os objetivos propostos pela organização.

### **2.4.4 Valores**

Para Harrison (2005), os valores possuem uma base de consulta para conferir e assim determinar quais estratégias serão escolhidas, para que seja

encontrado o caminho correto a percorrer, que consiste no auxílio ao desempenho das metas e objetivos.

De acordo com Tavares (2005, p.245), “os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização”.

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que os valores são princípios de orientação essenciais, são significantes para os componentes da organização. A companhia escolhe seus valores, com integridade, sendo que estes não devem ser mudados para comportar-se a efeitos externos.

#### **2.4.5 Cenários**

Verificar os cenários da empresa é uma técnica que faz com que os gestores compreendam as mudanças estratégicas, para assim projetar o crescimento da organização. Para Cavalcanti (2007, p.146) a construção dos cenários deve ser,

[...] planejada, mas não com o propósito de prever o futuro, e, sim como uma procura das diferentes forças que podem manipular esse futuro. São ferramentas que ajudam a organização a concentrar-se em diferentes futuros plausíveis considerando “o que seria se...” no ambiente organizacional. Assim, permite que a organização passe a ter maiores possibilidades de ser ágil e desempenhar com êxito em eventos futuros.

De acordo com Lobato (2006), os cenários fazem o levantamento de dados estratégicos, não para prever com exatidão o que pode acontecer no futuro, mas sim para compreender as mudanças ocorridas no ambiente do negócio.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p.61), as principais funções dos cenários são,

- proporcionar meios seguros para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução do ambiente;
- prever o significado que essas opções poderão ter sobre a empresa;
- auxiliar a organização na tomada de decisões que possam contribuir para conquistar uma vantagem competitiva.

Diante do exposto, percebe-se que a construção de cenários são instrumentos que estão ligados ao Planejamento Estratégico, no qual possuem informações do meio que a empresa está inserida, facilitando nas decisões e nos controles necessários para o desenvolvimento de uma visão estrategicamente de gestão.

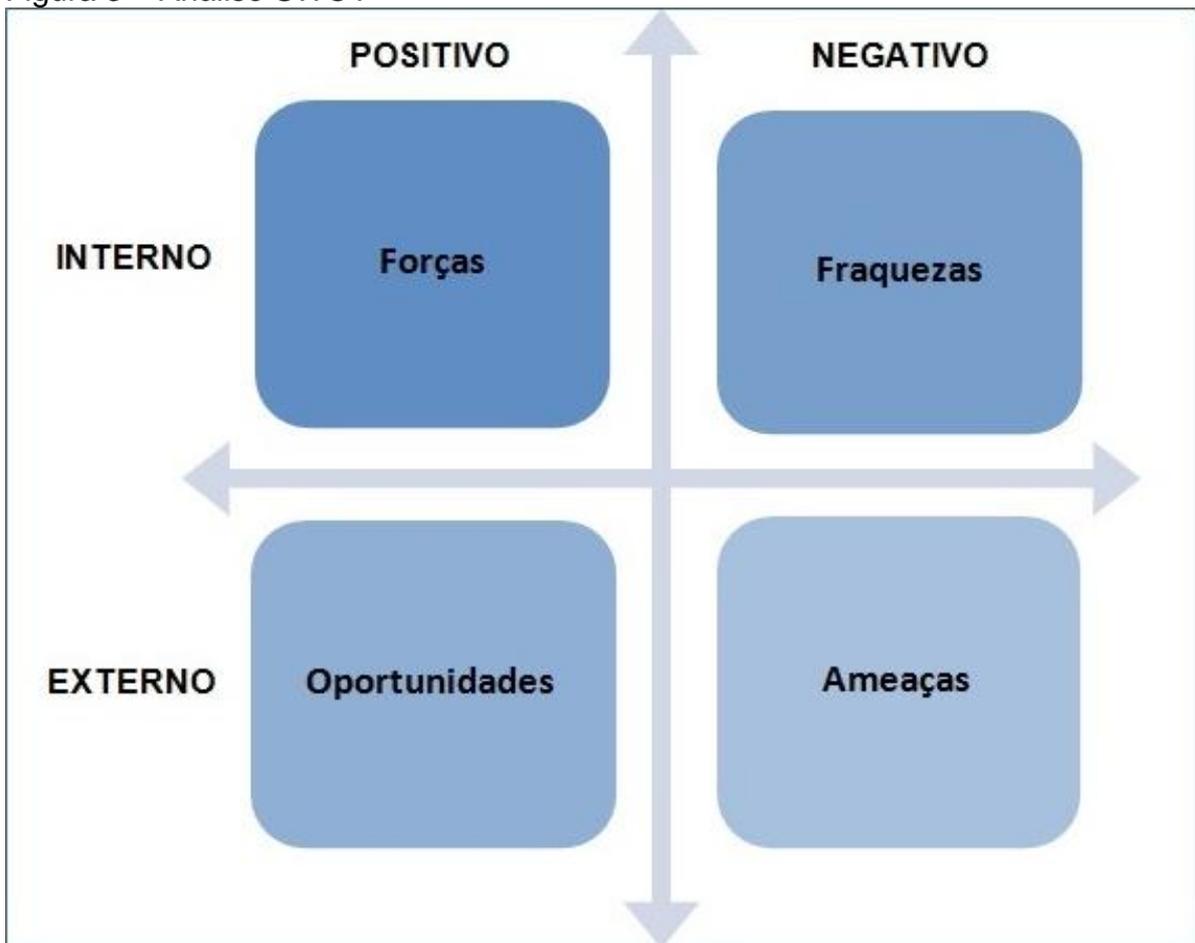
### 2.4.6 Análise SWOT

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), a análise SWOT é um instrumento de extrema utilidade na organização do planejamento estratégico. Por meio da análise SWOT pode-se destacar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que rodeiam a empresa, facilitando e ajudando no gerenciamento em busca do melhor desempenho.

De acordo com Lobato (2006) a inter-relação de forças e fraquezas, e de oportunidades e ameaças, como uma análise da empresa, procura evitar possíveis falhas, sugerindo melhoria na tomada de decisão.

A seguir é possível visualizar a matriz de SWOT, por meio da Figura 3.

Figura 3 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004).

Para melhor entender os quatro pontos citados, Oliveira (2002) explica que:

- **Pontos fortes:** São as variáveis internas, possíveis de controlar, que geram condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente;
- **Pontos fracos:** É a situação inversa aos pontos fortes, também possível de controlar, mas proporcionam condições desfavoráveis;
- **Oportunidades:** São as variáveis externas, incapaz de se controlar, podem ser favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha interesse e saiba aproveitar;
- **Ameaças:** Contrariando as oportunidades, as ameaças, também não controláveis, podem prejudicar a organização, a não ser que ela esteja preparada para enfrentá-las ou se defender.

Dessa maneira, a análise SWOT é muito importante para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, pois é ela que permite o cruzamento dos ambientes internos e externos, o que possibilita o conhecimento profundo da organização, permitindo orientar as estratégias para o alcance do sucesso.

#### 2.4.6.1 Análise interna

De acordo com Andrade (2012), qualquer empresa deve formular e implementar estratégias que seja capaz de sustentar. O início da análise SWOT aborda os fatores internos da empresa e tem o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos. Para Tavares (2005, p.283), “a organização deverá, nessa fase, ampliar o seu foco das informações internas encorpendo as externas para que esse tipo de recurso possa ter também um novo foco”.

Sendo assim, a análise interna tem a finalidade de demonstrar com clareza as deficiências e qualidades da organização, a fim de minimizá-las e ampliá-las, respectivamente.

#### 2.4.6.2 Análise externa

A análise externa avalia a empresa e o seu ambiente externo, em busca de elencar suas ameaças e oportunidades. Assim sendo, a organização evita as ameaças e aproveita as oportunidades para chegar ao sucesso. Segundo Oliveira (2002, p.92), análise externa,

tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição de produtos *versus* mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercado desejado no futuro.

Para Costa (2003) o ambiente externo deveria guiar o Planejamento Estratégico para a sua tomada de decisão, podendo assim gozar das oportunidades e prevenir-se das ameaças encontradas fora da empresa.

#### **2.4.7 Objetivos estratégicos**

Para Costa (2003, p.200), “objetivos são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos num dado período de tempo”.

Valadares (2002) define objetivos estratégicos como um alvo ou um ponto que a empresa pretende atingir no futuro. Esse objetivo deve ser quantificado e haver um prazo para a sua concretização, ou seja, é o objetivo que a empresa estabeleceu para que consiga chegar no lugar esperado. Segundo Valadares (2003, p.66),

os objetivos empresariais, quando bem fixados, deverão conduzir pessoas, sejam empresários, gerentes e funcionários, a identificá-los com os próprios objetivos pessoais e profissionais como forma de interação e de desafio motivador para o conjunto indivíduo-empresa. Razão esta fundamental para a divulgação e o perfeito entendimento dos mesmos no seio da organização.

Valadares (2002, p.65) traz outra argumentação: “O que a empresa deseja ou quer atingir como objetivo, naturalmente é, além de um ato de vontade ou de necessidade, uma boa compreensão de sua interação com o seu meio ou com o seu ambiente externo como um todo”.

#### **2.4.8 Estratégias**

A estratégia é um guia para o futuro, um caminho que tende a ser seguido, contribuindo para a empresa, levando a mesma do estado atual para o futuro desejado.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), a estratégia é um padrão de decisões que determina o objetivo da organização. É iniciada como um processo de raciocínio, de criatividade, que antecede as ações e o planejamento de uma empresa.

Segundo Cavalcanti (2007, p.41), “a estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada, para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados”. Valadares (2002, p.86), traz o seguinte conceito,

as estratégias, suas escolhas, definições, são atribuições do empresário ou do grupo dirigente. Estes devem, entretanto, no processo de “bater o martelo”, e após a definição dos objetivos, fazer uso de um debate conjunto com o corpo gerencial, o escalão médio da empresa.

Sendo assim, pode-se concluir que a estratégia faz parte de um princípio norteador de um conjunto de ações delimitadas em um planejamento.

#### **2.4.9 Fatores Críticos de Sucesso**

Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p.80): “Fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios”.

Posto isso, Valadares (2002, p.47) ressalta que,

os fatores críticos de sucesso, os FCS, são pontos críticos de um negócio porque é neles que é exigida muita competência para sustentar o negócio e enfrentar a concorrência. Em outras palavras, um FCS é aquilo que precisamos fazer bem feito para obtermos sucesso em um negócio.

Na visão do autor Almeida (2003, p.16), fatores críticos de sucesso (FCS), “são fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades”.

Chiavenato (2005) complementa que para o Planejamento Estratégico ser bem sucedido é preciso verificar quais são os fatores críticos de sucesso necessários para que os objetivos propostos pela empresa sejam atingidos, ou seja, os aspectos diretamente ligados ao sucesso da organização.

#### **2.4.10 Metas**

Segundo o autor Oliveira (2007, p.142) meta é: “uma etapa ou um passo intermediário para se alcançar determinado objetivo”. Sob o mesmo ponto de vista, Costa (2003, p.200) afirma que,

metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento preestabelecido. Quando o período de tempo para a implementação de uma estratégia é muito longo e as mudanças planejadas

são substanciais, deve-se determinar uma ou mais metas intermediárias, para permitir melhor acompanhamento ao longo do tempo.

Valadares (2002, p.65) complementa que: “por meta, entendemos como a etapa que deve ser atingida, intermediariamente, antes do alcance do objetivo. Um objetivo pode ser procedido por mais de uma etapa”.

Como definido pelos autores, entende-se por meta valores quantitativos ou qualitativos e, com prazo determinado.

#### **2.4.11 Indicadores**

Para Oliveira (2007, p.178), os indicadores,

[...] permitem acompanhar o andamento do processo, identificando riscos em potencial e problemas antes de se tornarem críticos; controlar qualidade e produtividade, obtendo informações importantes para a eficiência de um processo e também auxiliar na tomada de decisões. Deve-se, no entanto, tomar ainda mais cuidado quando se tratar de medições estratégicas, porque uma escolha inadequada poderá levar a resultados negativos de maiores proporções.

Ainda o autor Oliveira (2007, p.178), traz a seguinte argumentação,

uma quantidade pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada, enquanto uma grande quantidade de medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados, além de demandar grande disponibilidade de mão de obra especializada.

Dessa forma, para que a empresa tenha seus objetivos concretizados conforme o planejado é importante que os mesmos sejam avaliados e analisados de modo a perceber se estão resultando no que foi definido.

#### **2.4.12 Planos de ação**

O planejamento é um plano de ação de todas as ações necessárias que a entidade precisa atingir para conquistar o resultado desejado.

Na visão de Bertero, (2006, p.94): “Definidas as estratégias para alcançar os objetivos ansiados pela organização, será realizada: a determinação do plano de ação, em que procurará responder como levar a empresa a atingir seus objetivos”.

Sob o mesmo ponto de vista Costa (2007, p.218) afirma que,

a elaboração de planos de ação é o elo mais forte entre planejamento e ação”, assim, a construção desses planos deve ter uma inter-relação entre o propósito da organização e os valores instituídos com as estratégias, metas e objetivos pretendidos.

Segundo Valadares (2002, p.105), o plano de ação contém,

- Objetivos empresariais;
- Metas funcionais;
- Ações a tomar;
- Responsáveis por cada meta;
- Responsáveis por cada ação;
- Prazos para cada meta e cada ação.

Deste modo, conclui-se que um bom plano de ação deve deixar claro o que deverá ser feito, como e quando, para a realização dos objetivos e metas.

Uma vez concluído o Planejamento Estratégico, deve-se entender as etapas pós implementação: comunicação, acompanhamento, controle e avaliação.

## 2.5. COMUNICAÇÃO

De acordo com Tavares (2005) nesse período do planejamento, se houver falhas na comunicação transmitida aos demais colaboradores, pode ocasionar grandes problemas, interferindo diretamente nos objetivos do plano.

Ainda o autor Tavares (2005, p.423) acrescenta que: “uma boa comunicação permite que o indivíduo e grupos vejam significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização”.

A comunicação envolve a troca de informações entre os integrantes, sendo essa um dos principais ingredientes para uma carreira próspera.

## 2.6 ACOMPANHAMENTO

O autor Tavares (2005, p.76) afirma que somente “com o estabelecimento da missão, da definição de estratégias, de objetivos, metas e indicadores que o monitoramento e o desenvolvimento de medidas de mensuração e eventuais correções podem ser iniciados”.

Segundo Valadares (2002), no acompanhamento, os responsáveis por cada setor, deverão uma vez por mês fazer uma reunião, no qual estejam presentes todos os envolvidos nas atividades da empresa.

Ainda na visão do autor Valadares (2002, p.109), “em cada mês, em sua primeira semana, acompanha-se e avalia-se cada objetivo, cada meta, cada ação, em relação às suas situações até o último dia do mês anterior”.

## 2.7 CONTROLE

De acordo com Tavares (2005, p.337), o mesmo define controle como sendo a determinação de,

um conjunto de indicadores e de métricas que permite constatar se está havendo discrepância da situação da empresa. Envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de auxiliar na correção do processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o controle será uma consequência dos planos estabelecidos no planejamento, ou seja, é o acompanhamento do desenvolvimento através de comparações entre as situações alcançadas e as previstas e, se os planos foram bem definidos e claros, mais fácil será o controle.

## 2.8 AVALIAÇÃO

De acordo com Oliveira (2010, p.407) a avaliação junto ao controle possuem as seguintes funções,

a função controle e avaliação [...] tem algumas finalidades:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos previamente estabelecidos;
- Fazer com que a empresa trabalhe de forma mais adequada; e,
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Tavares (2005, p.337), ensina que avaliação: “é o mecanismo no qual se tem como objetivo medir a efetividade das ações estabelecidas pela empresa”.

Portanto, através da avaliação é possível ter consciência do que mudou na empresa a partir da adoção do planejamento estratégico, ou seja seus resultados efetivos.

## 2.9 VANTAGENS E LIMITAÇÕES

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p.30), é possível identificar alguns benefícios que a empresa obtém por implantar o planejamento estratégico, como sendo,

1. Um claro sentido de visão estratégica para organização;

2. Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo;
3. Foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para organização no futuro, com objetivos de longo prazo;
4. Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno;
5. Comportamento sistêmico e holístico envolvendo toda organização; e,
6. Interdependência com o ambiente externo.

Serra, Torres e Torres (2004, p.30) afirmam que: “O Planejamento Estratégico, se bem executado, ajudará o empreendedor a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades”.

Quanto às limitações do processo, para o autor Müller (2014, p.52),

o planejamento estratégico define a natureza futura da empresa, mas seu único produto é um conjunto de planos. É preciso gerar e tomar medidas concretas que os ponham em execução. Quando esses planos exigem uma mudança descontínua, sua implantação se choca com uma resistência organizacional à mudança. A menos que se trate disso, o planejamento tenderá a se transformar em “paralisia por análise”. Nesse ponto entra a administração da resistência à mudança durante a implantação.

O autor (2014, p.53) ainda conclui que: “as limitações de recursos impõem restrições ao que a empresa pode fazer em termos de produtos e mercados, invertendo a sequência de planejamento (dos fatores de produção aos produtos e mercados)”.

## 2.10 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Para os autores Tiffany e Peterson (1998) planejar não é nada fácil. Porém, não há respostas certas ou erradas e nada é garantido. Mas o planejamento busca deixar a empresa mais preparada para enfrentar um futuro incerto.

Almeida (1994) discorre que as empresas pequenas são as que principalmente apresentam dificuldades para continuidade empresarial, para isso o autor recomenda uma técnica para resolver os problemas, sendo ela a aplicação de um Planejamento Estratégico.

Oliveira (2009b, p.10) complementa a ideia acima dizendo,

o planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia a dia, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe, para forçá-lo a desenvolver o trabalho. O resultado da utilização do Planejamento estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não

tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa.

Novamente, os autores Tiffany e Peterson (1998, p.357) complementam que: “O planejamento o torna um administrador melhor e torna a empresa, independente de seu porte, mais competitiva e com maiores possibilidades de sucesso a longo prazo”.

Para finalizar, os autores Tiffany e Peterson (1998), conceituam que o Planejamento Estratégico permite uma visão ampla do futuro da empresa, buscando aumentar os pontos positivos reduzindo os riscos.

Dessa forma, percebe-se a importância do planejamento estratégico, sendo ele um guia para a sucessão das entidades.

### 3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, será exposta a elaboração de proposta de Planejamento Estratégico para uma loja do ramo vestuário. A partir do estudo de caso será possível conhecer a empresa objeto de estudo.

#### 3.1 CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME

A pesquisa será realizada em uma empresa com aproximadamente 17 anos de atuação, tendo como opção o regime tributário pelo Simples Nacional e conta com uma contabilidade terceirizada.

A microempresa Confecções Eraide Ltda - Me, é um comércio varejista de artigos do vestuário e complementos, além de roupas, que é a mercadoria predominante, conta também com outros tipos de mercadorias do tipo cama, mesa e banho e plásticos, para atender assim todas as necessidades dos seus clientes, já que fica localizada em um bairro do interior da cidade de Forquilha - SC.

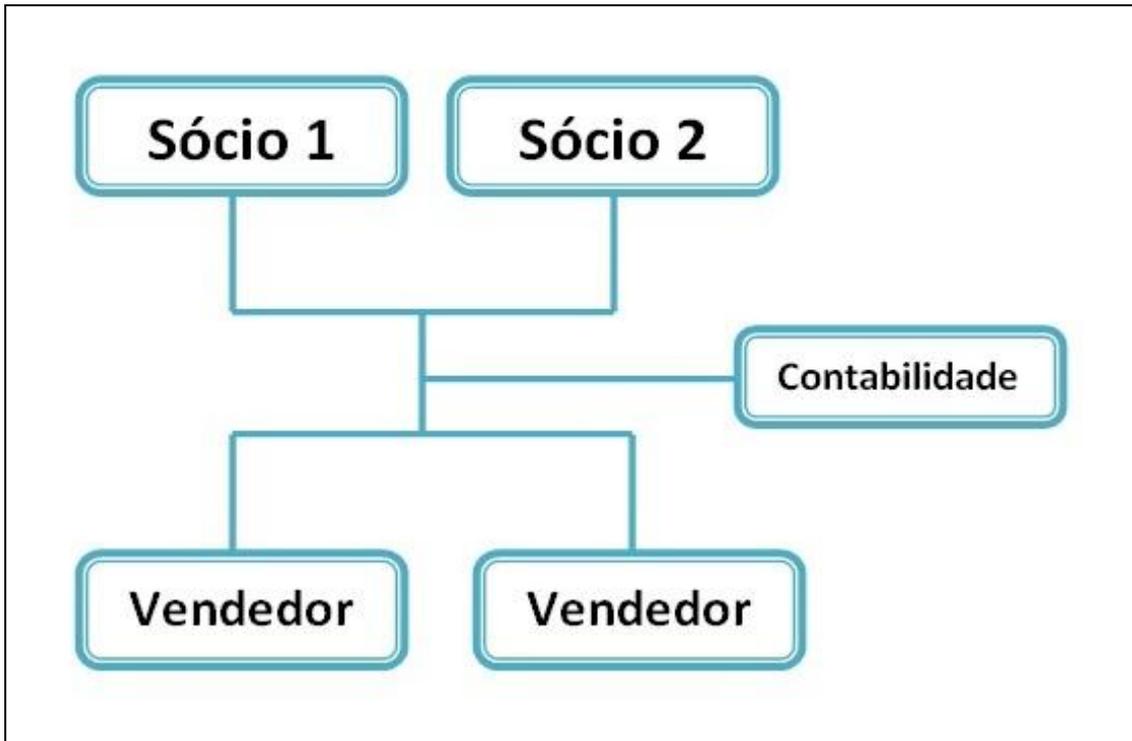
A empresa atua desde 14 de maio de 1998. No início a dona da loja confeccionava as roupas que eram vendidas em sua loja, com o passar do tempo e com um número maior de clientes houve a necessidade de expandir sua empresa. Seu crescimento e sua evolução se deram pela qualidade dos produtos e pelo respeito ao cliente. Começou então a comprar e revender as mercadorias.

Atualmente a empresa conta com apenas três funcionárias: uma das sócias da empresa e duas vendedoras. É uma empresa familiar, possuindo duas sócias, sendo mãe e filha.

O público alvo da loja são mulheres e homens de todas as idades, desde o jovem até o idoso, a loja também oferece roupas para as crianças, portanto, a linha infantil não é o foco da loja.

A concorrência são lojas das cidades de Forquilha/SC e Meleiro/SC. A seguir será demonstrado em forma de figura, o organograma da empresa no qual apresenta as funções de cada pessoa envolvida. Na Figura 4 será demonstrado o organograma da empresa.

Figura 4 – Organograma da empresa



Fonte: elaborado pela autora (2015).

### 3.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A LOJA CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME

Depois da apresentação da empresa e suas características, passa-se a outra parte do estudo de caso, a elaboração de proposta de Planejamento Estratégico.

Para dar início a proposta de Planejamento Estratégico foi necessário realizar pesquisas com uma das sócias da empresa para assim conseguir as informações necessárias. Dessa forma, será possível definir os objetivos, metas e métodos para delinear rumos para a construção do Planejamento Estratégico.

#### 3.2.1 Missão da Loja Confecções Eraide Ltda Me

A partir do estudo bibliográfico realizado no capítulo anterior, a missão corresponde à razão da existência da empresa, é um guia, no qual possui papel importante no desenvolvimento da mesma. Diante disto, a missão proposta para a Loja Confecções Eraide Ltda Me foi elaborada da seguinte forma:

Figura 5 – Missão da empresa

**“Oferecer produtos do ramo vestuário e complementos de qualidade e preços competitivos, buscando atender às necessidades dos clientes, proporcionando elegância e conforto.”**

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Sendo assim, após a definição da missão, passa-se para a elaboração da visão da empresa.

### 3.2.2 Visão da Loja Confecções Eraide Ltda Me

A visão define uma situação futura no qual a empresa deseja atingir a longo prazo, conforme pesquisa bibliográfica.

Diante disso, a Visão da empresa foi definida como:

Figura 6 - Visão da empresa

**“Ser referência como varejista do ramo vestuário entre as lojas da região, visando a satisfação dos consumidores, oferecendo produtos de qualidade, aumentando a carteira de clientes e fidelizando os já atendidos até o ano de 2019.”**

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Cabe ressaltar que a loja pretende ser referência por apresentar sua variedade de produtos, trabalhando com marcas bem conhecidas até marcas menos conhecidas, o que oferece aos clientes a opção de escolher entre valores conforme sua possibilidade financeira, atendendo clientes das regiões de Forquilha/SC e Meleiro/SC.

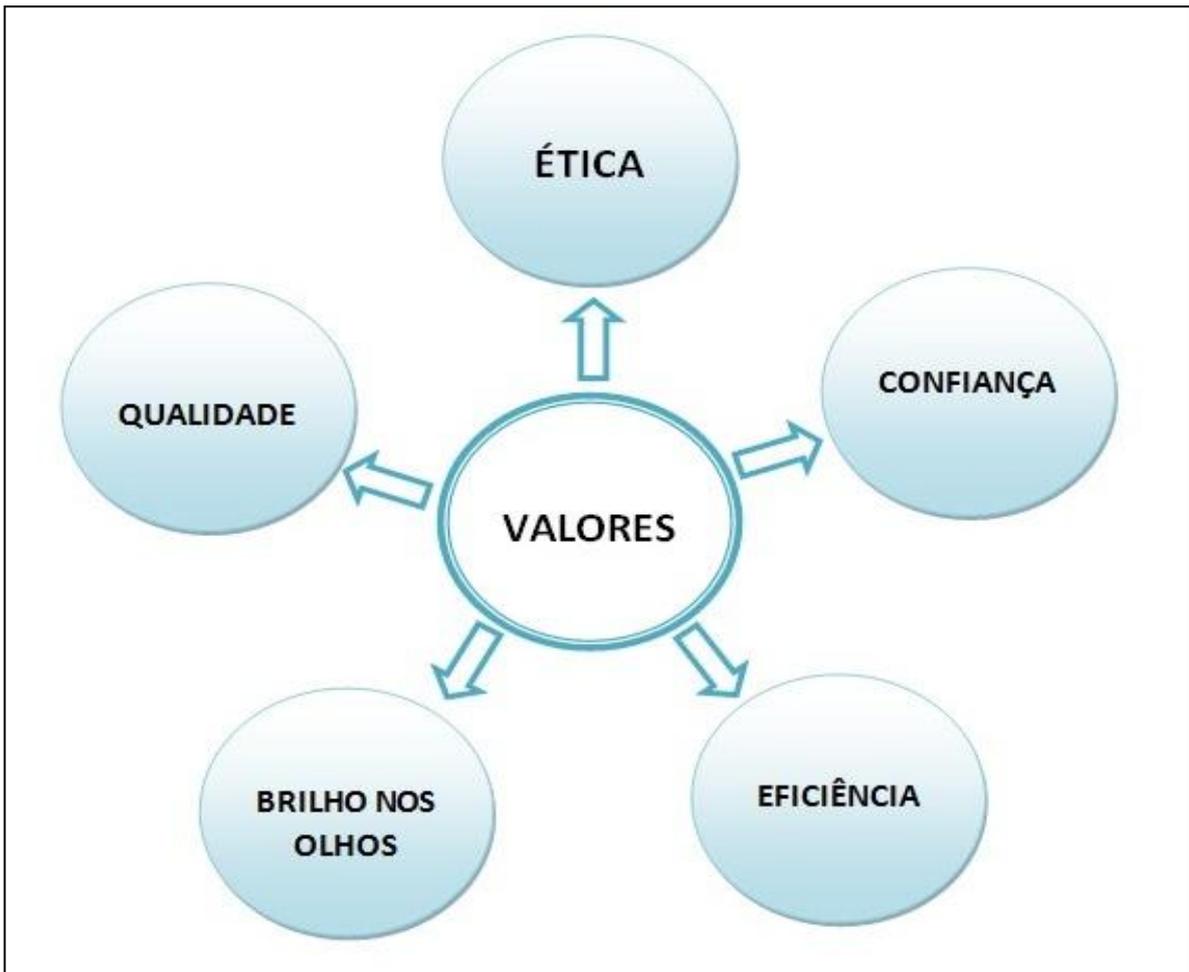
Atualmente, a carteira de clientes conta com aproximadamente 273 clientes atendidos, sendo que a loja pretende aumentar o dobro até o ano de 2019.

Após a elaboração da missão e visão da empresa, é necessário identificar os valores da empresa.

### 3.2.3 Valores da Loja Confeccões Eraide Ltda Me

Os valores são a base de conduta para determinar as ações cotidianas da empresa, para que assim seja escolhido o caminho certo a percorrer, portanto, a figura a seguir mostra os valores propostos para a Loja Confeccões Eraide Ltda Me.

Figura 7 - Valores da empresa



Fonte: elaborado pela autora (2015).

Os valores propostos para a empresa objeto de estudo, representam as regras que ela deverá seguir.

A Ética é indispensável para a empresa, pois com a mesma haverá respeito entre colaboradores e clientes, os direitos serão igualitários.

A confiança auxilia diretamente para a imagem da empresa, sendo que é preciso apresentar um atendimento com excelência e um produto de qualidade para assim possuir a confiança de clientes e fornecedores.

A eficiência, bem como os outros valores, agrega diretamente na imagem da empresa, sendo que uma empresa que possua agilidade e uma boa comunicação terá o respeito de seus clientes.

Outro aspecto importante para a empresa é o brilho nos olhos, onde os funcionários possuem comprometimento e sentem orgulho do que fazem, possuindo assim um bom atendimento em busca da fidelização de seus clientes.

A qualidade também é de fundamental importância para a empresa, pois sem ela, a satisfação dos clientes não será possível, sendo que a empresa busca oferecer produtos de qualidade.

Sendo assim, após a identificação dos valores e definição dos mesmos, passa-se para a análise interna e externa da Loja Confecções Eraide Ltda Me.

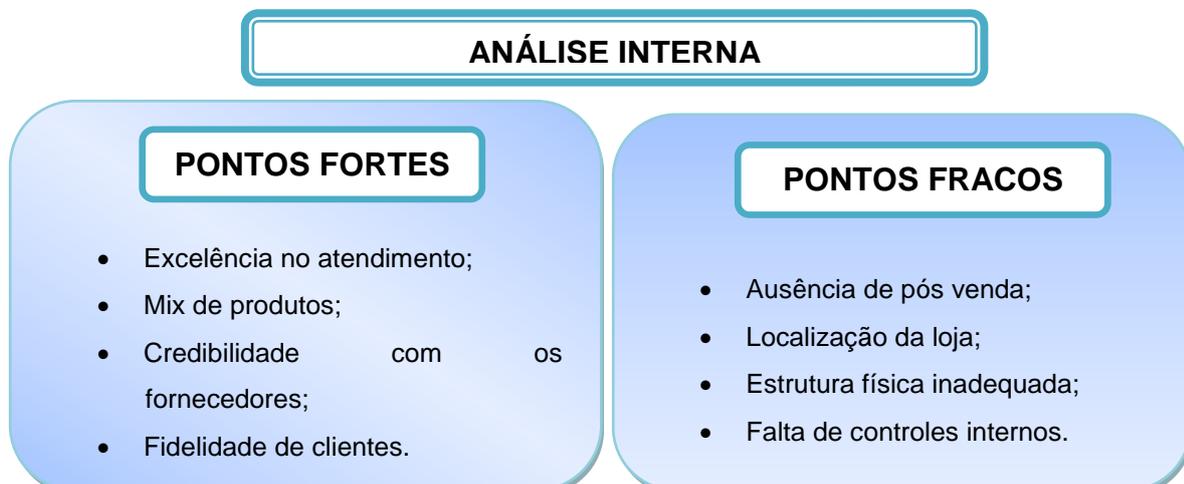
### 3.2.4 Análise SWOT da Loja Confecções Eraide Ltda Me

A partir da definição da análise *SWOT* no capítulo anterior, é necessário aplicar a mesma no estudo de caso. Sendo que por meio dela, pode-se identificar o ambiente interno e o externo, ou seja, forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades da Loja Confecções Eraide Ltda Me.

#### 3.2.4.1 Análise Interna

A análise interna determina a situação atual da empresa, analisando seus pontos fortes e pontos fracos.

Figura 8 - Análise interna



Fonte: elaborado pela autora (2015).

### 3.2.4.2 Análise Externa

A análise externa possui a relação entre o ambiente e a empresa em termos de oportunidades e ameaças.

Figura 9 – Análise externa



Fonte: elaborado pela autora (2015).

Com essas ferramentas é possível conhecer os indicadores de mercado, as oportunidades são encontradas para o desenvolvimento da empresa, já as ameaças são desafios que acontecem fora da empresa e podem afetá-la. Assim, passa-se a próxima etapa do estudo, a proposta dos objetivos estratégicos da Loja Confecções Eraide Ltda Me.

### 3.2.5 Objetivos estratégicos da Loja Confecções Eraide Ltda Me

Os objetivos devem ter um prazo para a sua concretização, ou seja, os objetivos direcionam a empresa em busca do resultado que a mesma pretende chegar.

Dessa forma, os objetivos são fundamentais para que a proposta de Planejamento Estratégico da Loja Confecções Eraide Ltda Me, possa ser colocada em prática, portanto a seguir são elencados os objetivos estratégicos propostos para a empresa.

- Implantar sistema de controles internos;
- Melhorar estrutura física da loja e os recursos de trabalho;
- Implantar sistema de pós venda;
- Implantar programa de fidelidade dos clientes;
- Melhorar sistema de atendimento;
- Criar um plano de marketing.

### **3.2.6 Fatores Críticos de Sucesso da Loja Confecções Eraide Ltda Me**

Através do estudo bibliográfico, os fatores críticos de sucesso, são pontos críticos do negócio, pois é preciso ser bem feito para obter sucesso e enfrentar a concorrência. Junto às sócias foi possível apontar os fatores da Loja Confecções Eraide Ltda Me.

- Conhecimento dos produtos vendidos;
- Preços acessíveis;
- Qualidade em relação ao atendimento dos clientes.

### **3.2.7 Planos de ação da Loja Confecções Eraide Ltda Me**

O plano de ação é um planejamento das ações indispensáveis que a empresa precisa atingir para conquistar o resultado almejado.

Dessa forma, cabe elencar o plano de ação da Loja Confecções Eraide Ltda Me.

Quadro 1 – Plano de ação da empresa – Objetivo 1

<b>Objetivo 1 - Implantar sistema de controles internos</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
Adquirir leitor de código de barras.	15/09/2015	Sócia	Organizar as entradas e saídas dos produtos da loja reduzindo em 90% as perdas (por desaparecimento), controlar adequadamente o financeiro possuindo adimplência com fornecedores em 100%.	% de redução de perdas de produtos e adimplência com fornecedores.
Implantar sistema de controle de estoque.	20/09/2015	Sócia		
Implantar controle de caixa, fiscalizando as entradas e saídas em R\$ todos os dias.	01/10/2015	Sócia		
Implantar procedimento para controle da carteira de clientes.	05/10/2015	Sócia		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 12.000,00</b>				

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Quadro 2 - Plano de ação da empresa – Objetivo 2

<b>Objetivo 2 - Melhorar estrutura física da loja e os recursos de trabalho</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
Entrar em contato com arquiteto para elaborar projeto da reforma da loja.	01/09/2015	Sócia	Aumentar em 90% a carteira de clientes em 2015 a partir do mês de novembro.	% de aumento da carteira de clientes em 2015 a partir do mês de novembro.
Comprar 2 computadores e 2 impressoras.	15/10/2015	Auxiliar de vendas		
Adquirir 1 máquina de cartão.	15/10/2015	Auxiliar de vendas		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 37.500,00</b>				

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Quadro 3 - Plano de ação da empresa – Objetivo 3

<b>Objetivo 3 - Implantar sistema de pós venda</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
Manter os cadastros dos clientes atualizados com nome completo, endereço, telefone e e-mails.	10/10/2015	Auxiliar de vendas	90% de clientes satisfeitos.	% de clientes satisfeitos através de pesquisas feitas via telefone.
Fazer pesquisa pós venda através de ligações.	20/10/2015	Auxiliar de vendas		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 700,00</b>				

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Quadro 4 - Plano de ação da empresa – Objetivo 4

<b>Objetivo 4 - Implantar programa de fidelidade dos clientes</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
Proporcionar 10% de desconto para clientes contínuos.	23/12/2015	Sócia e Auxiliar de vendas	Fidelizar 80% dos clientes que possuem cadastro na loja.	% de clientes fidelizados.
Fazer promoção de Natal no final do ano, para os clientes que comprarem acima de R\$ 250,00.	24/12/2015	Sócia e Auxiliar de vendas		
Verificar histórico de pagamentos dos clientes, aquele que possuir pagamentos em dia, concorrer a prêmios sendo produtos da loja no final do ano.	24/12/2015	Sócia e Auxiliar de vendas		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 3.000,00</b>				

Fonte: elaborado pela autora (2015).

- Para a empresa, cliente fidelizado é aquele que compra mais de R\$ 500,00 por ano.

Quadro 5 - Plano de ação da empresa – Objetivo 5

<b>Objetivo 5 - Melhorar sistema de atendimento</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
Contratar mais um funcionário para atendimento.	25/10/2015	Sócia	Atender satisfatoriamente, 70% do atendimento aos clientes, levando em consideração educação e paciência.	% de clientes satisfeitos com atendimento.
Capacitar uma das auxiliares de vendas na questão de cobrança de clientes inadimplentes, para que assim possa auxiliar a sócia.	30/10/2015	Sócia		
Disponibilizar cursos de vendas durante o ano para os funcionários.	27/12/2015	Sócia		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 2.600,00</b>				

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Quadro 6 - Plano de ação da empresa – Objetivo 6

<b>Objetivo 6 - Criar um plano de marketing</b>				
<b>Estratégias</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
Contratar uma empresa de publicidade.	01/11/2015	Sócia	70% de reconhecimento da marca, através de pesquisa feita com população das cidades de Forquilha/SC e Meleiro/SC.	% reconhecimento da marca, em pesquisa com a população das cidades de Forquilha/SC e Meleiro/SC.
Reformular a logomarca da loja.	15/11/2015	Empresa terceirizada		
Criar um site para a loja.	25/11/2015	Empresa terceirizada		
<b>Valor financeiro estimado: R\$ 15.000,00</b>				

Fonte: elaborado pela autora (2015).

### 3.3 COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME

A comunicação será feita através de uma reunião, entre as duas sócias. A mesma será dirigida por ambas onde será esclarecido aos demais as decisões estabelecidas no Planejamento Estratégico.

Esta reunião acontecerá no mês de setembro de 2015, será disponibilizada uma cópia do Planejamento Estratégico, para as duas vendedoras da Loja Confecções Eraide Ltda Me, para que estejam cientes dos objetivos, metas e estratégias que a empresa deseja alcançar, também como as alterações que a loja irá sofrer no decorrer do tempo.

### 3.4 ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME

Após a elaboração do Planejamento Estratégico e a comunicação realizada, é necessário acompanhar o desenvolvimento do mesmo, para que assim algumas metas possam ser atingidas antes do prazo determinado.

É importante destacar para que o Planejamento Estratégico da empresa tenha sucesso é preciso que o acompanhamento seja realizado, para que assim seja avaliado o cumprimento das estratégias, metas e objetivos estabelecidos.

O acompanhamento da Loja Confecções Eraide Ltda Me será feito quinzenalmente. Caberá a uma das sócias, a realização do acompanhamento, verificando o cumprimento das atividades e mudanças nos prazos estabelecidos.

### 3.5 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CONFECÇÕES ERAIDE LTDA ME

O controle e avaliação do Planejamento Estratégico têm o objetivo de fiscalizar as atividades realizadas na empresa conforme proposto.

A avaliação assim como os outros métodos adotados para a concretização do planejamento é muito importante para a empresa, sendo que é

com a avaliação que é possível fazer com que os envolvidos permaneçam empenhados ao processo do planejamento.

Tanto o controle quanto a avaliação a responsável será uma das sócias, para que esteja ciente de todas as etapas do Planejamento Estratégico, revisando metas, corrigindo os erros e se necessário postergar os prazos. Também uma das sócias terá a função de comparar se todos os objetivos e metas propostos foram atingidos. No final do ano, será feito levantamento dos resultados alcançados, caso as metas foram atingidas em 100%, será bonificado o valor de R\$ 250,00 cada funcionário, sendo que é necessário possuir 95% de frequência ao trabalho para assim receber o bônus.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo abordará os métodos de pesquisa utilizados para a construção deste trabalho.

A fundamentação teórica foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando argumentos e conceitos que os autores abordaram para uma proposta de Planejamento Estratégico.

De acordo com Oliveira (1999, p. 119) a pesquisa bibliográfica, [...] que tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método descritivo, no qual tem como objetivo a elaboração de um Planejamento Estratégico para uma loja comercial.

De acordo com Pinheiro (2010, p. 22), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Para aprimorar o conhecimento, será elaborado um estudo de caso para compreender e explorar os conhecimentos adequados.

Para Pinheiro (2010, p. 23), “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Sobre o mesmo assunto, o autor Sampieri (2006, p. 276) afirma que o estudo de caso,

é útil para assessorar e desenvolver processos de intervenção em pessoas, famílias, organizações, países, etc., e desenvolve recomendações ou cursos de ação a serem seguidos. Requerem descrições detalhadas do próprio caso e seu contexto.

Para a realização do estudo de caso e a coleta de dados é necessário aplicar métodos para que o mesmo seja elaborado, para isso será feita entrevista às proprietárias.

Andrade (2007, p. 138) traz o seguinte conceito, “para a coleta de dados deve-se elaborar um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para

a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários e formulários”.

Em relação a abordagem do problema, foi adotada a pesquisa qualitativa, que de acordo Santos (2002, p. 30) a pesquisa qualitativa “é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador”.

Sabendo que o objetivo deste estudo é sugerir uma proposta de expansão para o mercado, é necessário determinar as características para o mercado-alvo, sendo para tanto, coletados os dados.

Perante o estudo adotado, os objetivos serão alcançados com mais clareza, pois o método seguido traz informações do cotidiano das empresas, assim facilitando a elaboração do trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico possui o intuito de diminuir as deficiências e elevar os resultados, porém várias empresas, principalmente as de pequeno porte não possuem ou muitas vezes nem conhecem o Planejamento Estratégico, sendo que o desempenho da mesma poderia apresentar melhorias se tivesse conhecimento da ferramenta.

Sendo assim, o estudo de caso teve como principal objetivo a proposta de elaboração de Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo vestuário.

De início, foram realizados encontros com as sócias para esclarecer e saber detalhes importantes da empresa, para que dessa forma, pudesse ser criada a missão, visão e valores.

Em continuação foi elaborado a análise SWOT, esclarecendo o ambiente interno e externo da empresa, assim como seus pontos fortes e fracos, sendo de fundamental importância essas informações para a concretização do planejamento.

Em seguida, foram elaboradas as propostas de objetivos, dando continuação as estratégias, metas, indicadores e plano de ação criada com o intuito da realização dos objetivos propostos.

O Planejamento Estratégico deve ser acompanhado, verificando o cumprimento de todas as ações e metas estabelecidas, sendo que no estudo de caso, foi proposto a uma das sócias o acompanhamento, verificando as formas de comunicação, controle e avaliação das atividades descritas.

Esta proposta de Planejamento Estratégico foi apresentado para as duas sócias da Loja Confecções Eraide Ltda Me, possuindo ele 6 planos de ação, e um valor financeiro estimado em R\$ 70.800,00, lembrando que este valor se refere a implementação das estratégias, tendo essas um prazo final até dia 27/12/2015.

Com a elaboração deste estudo de caso, foi possível alcançar os objetivos propostos, concluindo que é de extrema importância para uma empresa possuir um bom Planejamento Estratégico para garantir sucesso e expandir seus negócios.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. - 8º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2ºed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2º ed. Revista e atualizada, Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações** 2ª ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007.

FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle**. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HARRISON, Jeffrey S.; **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLUYVER, Cornelis A; PEARCE II, de. John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LOBATO, David Menezes. **Estratégica de empresas**. 8º ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: Uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria, estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2002

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1º ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2ºed. São Paulo: Atlas, 2005.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.