

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TAIZ DOS SANTOS MATEUS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO
PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DO VALE DO ARARANGUÁ**

CRICIUMA

2016

TAIZ DOS SANTOS MATEUS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO
PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DO VALE DO ARARANGUÁ**

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

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIUMA

2016

TAIZ DOS SANTOS MATEUS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO
PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DO VALE DO ARARANGUÁ**

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, 29 de Novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Clayton Schueroff - Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho aos meus familiares, ao meu namorado, aos meus amigos e professores, que de alguma forma me apoiaram e contribuíram para a conclusão deste.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pelo dom da vida, por me dar força, me guiar, me proteger e permitir a realização de mais uma etapa nessa jornada.

Aos meus pais, familiares e amigos, que torcem pelo meu sucesso e acreditam em meu potencial. A minha madrinha pelo incentivo e palavras de conforto para que eu não desistisse. A minha avó que não mede esforços para me ver bem.

Agradeço também ao meu namorado, por ter sido companheiro, paciente, compreensível e carinhoso, e por sempre me apoiar nos momentos difíceis.

Aos meus colegas de trabalho que me amparam em todos os momentos, sempre me encorajando e dando força.

Aos meus colegas e amigos que conquistei ao longo desta caminhada, obrigada por proporcionar bons momentos, pela troca de experiência e conhecimento. Torço para que vocês tenham um futuro brilhante!

Aos professores do curso de Ciências Contábeis, pelo conhecimento transmitido, em especial ao meu professor e orientador Realdo, por seus ensinamentos, por sua dedicação e colaboração na elaboração deste trabalho, o meu muito obrigado.

E a todos que de forma direta ou indiretamente contribuíram na realização desta conquista. Muito obrigada!

“Faça o melhor que puder. Seja o melhor que puder. O resultado virá na mesma proporção de seu esforço.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

MATEUS, Taiz dos Santos. **Planejamento Estratégico: uma ferramenta de gestão proposta para uma empresa do Vale do Araranguá.** 2016. 58 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Este trabalho tem por objetivo a proposta de elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa do Vale do Araranguá, visto que o mercado se encontra cada vez mais competitivo e faz-se necessário a busca de alternativas por meio de ferramentas gerenciais que auxiliem na formulação de estratégias, a fim de apresentar o melhor caminho a ser seguido. Para atingir o objetivo, foi necessário apresentar as etapas do planejamento estratégico, para que assim pudesse ser analisado o ambiente empresarial e apresentado os objetivos e estratégias essenciais para o alcance da visão e o sucesso do negócio. A metodologia da pesquisa foi elaborada de forma descritiva com abordagem qualitativa e para explorar os conhecimentos adquiridos foi aplicado um estudo de caso. O estudo foi elaborado em uma Microempresa, onde foi realizado um diagnóstico e uma análise das forças e fraquezas, como também oportunidades e ameaças encontradas no ambiente empresarial, para que pudesse ser elaborado estratégias a fim de alcançar os objetivos propostos. Diante disso, foi possível atingir os objetivos propostos e verificar a importância de ferramentas gerenciais para a perpetuidade do negócio.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Ferramentas Gerenciais. Estratégias. Visão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Três Estratégias Genéricas de Porter	22
Figura 2 - Tipos de Planejamento	27
Figura 3 - Planejamento Estratégico.	30
Figura 4 - Matriz SWOT	35
Figura 5 - Produtos da Empresa X:	45
Figura 6 - Organograma Empresa X.	46
Figura 7 - Etapas de Estudo.....	47
Figura 8 - Negócio, Missão, Visão e Valores da Empresa X.....	49
Figura 9 - Visão Estratégica.	50
Figura 10 - Matriz SWOT.....	51

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Classificação quanto ao nº de Funcionários.....	16
Quadro 2 - Objetivos estratégicos.....	40
Quadro 3 - Formulário para desenvolvimento de planos de ação:.....	41
Quadro 4 - Objetivos e Estratégias da Empresa X.....	52
Quadro 5 -Plano de Ação.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 EMPRESA.....	15
2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	15
2.3 PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	17
2.4.1 Tipos Específicos de Estratégias	18
2.4.2 Estratégias Genéricas de Porter	21
2.4.3 Estratégias Genéricas de Mintzberg	23
2.5 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL.....	25
2.5.1 Definições de Planejamento	25
2.5.2 Tipos de Planejamento	26
2.5.2.1 Planejamento Estratégico.....	27
2.5.2.2 Planejamento Tático.....	28
2.5.2.3 Planejamento Operacional	29
2.6 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
2.6.1 Diagnóstico Estratégico	31
2.6.1.1 Negócio	31
2.6.1.2 Missão	32
2.6.1.3 Visão	32
2.6.1.4 Valores	33
2.6.1.5 Cenários	33
2.7 FATORES CHAVES DE SUCESSO	34
2.8 MATRIZ SWOT	34
2.9 ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE: O MODELO DE PORTER	36
2.10 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E OBJETIVOS	38
2.11 PLANOS DE AÇÃO.....	40

3 METODOLOGIA	42
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	42
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	43
4 ESTUDO DE CASO	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	44
4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS	44
4.3 FORMA DE TRIBUTAÇÃO	45
4.4 ORGANOGRAMA	46
4.5 ETAPAS DE ESTUDO	47
4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
4.6.1 Diagnóstico Estratégico	48
4.6.2 Análise do Ambiente	50
4.6.3 Formulação da Estratégia.....	52
4.6.4 Planos de Ação.....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema sobre Planejamento Estratégico, uma ferramenta muito importante para a tomada de decisões, bem como o problema de pesquisa, seus objetivos gerais e específicos. Em seguida, apresenta-se a justificativa do assunto abordado, e por fim discorre-se sobre a estrutura do estudo.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Atualmente o cenário empresarial vem exigindo que as empresas ampliem cada vez mais seus horizontes, que possuam diferenciais para que possam se manter competitivas no mercado em que estão inseridas. Dessa forma é necessário que sejam traçadas metas para que tais objetivos sejam alcançados.

Contudo, buscando o bom desenvolvimento e como consequência expandir seus lucros, é viável que seja elaborada uma proposta de implantação de um planejamento estratégico na empresa. Este que é considerado uma ferramenta de gestão de extrema importância na gestão empresarial, possibilitando ao analista diversas visões sobre o quadro em que se encontra a empresa naquele determinado período analisado.

O planejamento estratégico é um processo gerencial, que auxilia na execução de alguns desafios e metas que são traçadas pela organização. Ele é a principal ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão, a fim de guiar o caminho que a empresa deve seguir para atingir seu principal objetivo.

Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais as etapas para a implantação de uma proposta de planejamento estratégico em uma empresa do vale do Araranguá?

1.2 OBJETIVOS

Tendo a questão de pesquisa como ponto de partida, o objetivo geral do presente estudo consiste em elaborar uma proposta de planejamento estratégico em uma empresa do vale do Araranguá.

Visando alcançar o objetivo geral, são elencados os seguintes objetivos

específicos:

- Apresentar as etapas para a elaboração do planejamento estratégico;
- Descrever as características da empresa em estudo;
- Apresentar através de estudo de caso estratégias para crescimento da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o vasto mercado competitivo que as empresas se deparam frequentemente, faz-se necessário a busca constante por aperfeiçoamentos e diferenças que resultem no seu maior objetivo, a geração de lucros.

Neste sentido, o estudo apresentado tem por objetivo facilitar a realização dos objetivos traçados pelos gestores no início dos seus negócios. Possibilitando assim maiores rendimentos financeiros e profissionais para toda a entidade.

A implantação de um Planejamento Estratégico proporciona aos gestores uma visão ampla e com maior detalhamento do ambiente interno e externo que a empresa está inserida. O planejamento estratégico de acordo com Oliveira (2004, p. 47) “é o processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Por meio de estudo teórico, esta pesquisa pretende contribuir através de opiniões de vários autores renomados na área, no desenvolvimento de planejamentos que já estão sendo colocados em prática, como também busca mostrar os inúmeros benefícios que são adquiridos nas empresas que o adotam como uma ferramenta de gestão, pois, sendo que estes benefícios englobam a organização como um todo, envolvendo seus colaboradores, como também o ambiente interno e externo em que ela está inserida.

Com base nessa expectativa, o presente trabalho justifica-se pelo enriquecimento e contribuição que a implantação de um Planejamento Estratégico irá promover na empresa em estudo. De tal forma que, amplie o negócio e alcance os objetivos elencados.

Esta pesquisa justifica-se também pelo fato de abordar um assunto bastante discutido na atualidade, pois cada vez mais as empresas estão buscando

novas ferramentas para manterem-se no mercado. Dessa forma o planejamento estratégico auxilia os gestores na tomada de decisão, e busca traçar o caminho para o sucesso.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Após ter finalizado a seção introdutória, o presente trabalho está estruturado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análise e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. Na revisão dos estudos teóricos e empíricos são apresentados o tema e subtema da pesquisa, abordando o planejamento estratégico como uma importante ferramenta de gestão.

Após esta fase são propostos os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Logo em seguida são discutidos os resultados, e ao final são apresentadas as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado o referencial teórico que norteia o desenvolvimento do projeto. Utilizando-se o entendimento de vários autores sobre o tema, como também de alguns assuntos que o envolvem.

2.1 EMPRESA

A empresa pode ser considerada uma atividade econômica, composta por um conjunto de bens, produtos e serviços, associados por elementos materiais, humanos e técnicos.

A criação de uma empresa é desenvolvida pela vontade humana, na busca de atender determinada necessidade social, podendo ser criada através da coerência e do fruto da racionalidade de uma ou mais pessoas. (TEIXEIRA, 2010).

Conforme Chiavenato (2000) a empresa é um tipo de empreendimento social em que se reúnem diversos recursos, para que determinados objetivos sejam atingidos. Sendo que a sua razão de ser e de existir, é servir a estes objetivos.

No entanto, para que seus produtos ou serviços cheguem ao mercado, é necessário que haja uma pessoa considerada empresário ou societário, a fim de intermediar e representar a empresa no mundo dos negócios.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

A classificação das empresas se dá por alguns critérios que devem ser levados em consideração, como: seu faturamento, o nº de funcionários e, etc.

Em relação à receita bruta, a lei complementar nº. 123 de 14 de dezembro de 2006 institui que:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - No caso da empresa de pequeno porte, a partir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte criou também o Microempreendedor Individual, que é uma pessoa que trabalha por si, que de forma legal é apresentada como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, onde sua receita bruta anual poderá ser de até R\$ 60.000,00. E poderá possuir apenas um funcionário.

De acordo com o Sebrae (2016), a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte que foi instituída em 2006, veio com o objetivo de tratar estas empresas de forma diferenciada, com redução da carga tributária, criando assim um regime tributário específico para os pequenos negócios.

Outro critério que pode ser utilizado é a classificação quando ao nº de funcionários, conforme apresenta o quadro a seguir:

Quadro 1- Classificação quanto ao nº de Funcionários.

EMPRESAS	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Com até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Adaptado de Sebrae (2016).

Embora não possua fundamentação legal, o Sebrae utiliza o critério do IBGE, que leva em consideração o número de empregados para a classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

2.3 PEQUENAS EMPRESAS

A definição mais utilizada para as pequenas empresas está na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, conforme citada anteriormente, em que o faturamento é o critério utilizado para definir o tamanho da mesma.

A Lei Geral trouxe vários benefícios para as pequenas empresas, pois, além de reduzir e simplificar o processo de cálculo e recolhimento dos tributos,

contribuiu para o desenvolvimento, para a distribuição de renda, geração de emprego e fortalecimento da economia (SEBRAE, 2016).

De acordo com o boletim de estudos e pesquisas do Sebrae (2016), 98,4% das empresas no Brasil, correspondem aos pequenos negócios, sendo que 50% deste total são referentes aos MEIs (Microempreendedores Individuais), 41% são as Microempresas, e 9% são as Empresas de Pequeno Porte. Na segmentação por setor o comércio é responsável por 42% dos empreendimentos do Brasil, já os serviços representam 37%, a indústria, a construção civil e a agropecuária, correspondem a 13%, 7% e 1%, respectivamente. Referente à economia brasileira, 27% do PIB (Produto Interno Bruto) são de Pequenas empresas. Destaca-se ainda que os pequenos negócios são responsáveis por mais da metade de empregos formais no país.

No entanto, muitas destas empresas não conseguem sobreviver no mercado por muito tempo, pois por serem pequenas empresas na maioria das vezes não possuem ferramentas de gestão necessárias para se manterem no mercado que se encontra cada vez mais competitivo. Com isso vê-se a necessidade de apresentar diferenciais, e criar estratégias para que auxilie no caminho a ser seguido, a fim de estabilizar-se no mercado.

2.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia surgiu nos campos de guerra, em que eram designadas ações para que pudessem vencer o inimigo. No campo empresarial ocorre da mesma maneira, pois com o aumento da concorrência é necessário que os empresários busquem diferenciais para sobreviverem no mercado.

A busca continua por vantagens competitivas através de planos de ações desenvolvidos pelas empresas são definidas como estratégias. A estratégia também se define por auxiliar no caminho a ser seguido para o alcance de objetivos. (SALIM et al., 2004). Os mesmos autores ainda relatam que é necessário que o empreendedor analise sua empresa como um campo de batalha, pois, é necessário estar preparado para o surgimento de algumas dificuldades, como também para os “contra-ataques” da concorrência.

Em complemento ao conceito de Salim et al, o autor Oliveira (2004, p.191) ressalta que:

A estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, torna-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

De acordo com Chiavenato (2000), a empresa, o ambiente e a adequação entre ambos, são os componentes básicos para uma estratégia empresarial, pois no ambiente encontra-se as oportunidades, as ameaças e limitações existentes. Na empresa observa-se sua capacidade, seus recursos disponíveis, como também suas forças e fraquezas. Dessa forma a adequação entre eles é essencial para definir a postura que a empresa deve adotar perante o mercado.

Assim, é possível analisar a importância da estratégia no meio empresarial, para poder traçar os objetivos e atingir as metas, a fim de garantir o sucesso da empresa.

2.4.1 Tipos Específicos de Estratégias

As empresas aderem a tipos específicos de estratégias de acordo com sua necessidade e que melhor se adéque conforme os objetivos estabelecidos. Elas podem estar relacionadas à sobrevivência, a manutenção, ao crescimento ou desenvolvimento.

“A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo”. (OLIVEIRA, 2004 p. 197).

A seguir apresentam-se os tipos de estratégias mais utilizados pelas empresas.

a) Estratégia de Sobrevivência

As empresas utilizam a estratégia de sobrevivência quando sentem-se ameaçadas e apresentam péssimas perspectivas. Esta estratégia “é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção. Resulta quase sempre da combinação de fatores externos e internos”. (TAVARES, 2005 p. 290).

Destacam-se três tipos de situação que se enquadram na estratégia de sobrevivência, conforme Oliveira (2004):

- Redução de custos: reduzir os custos possíveis para a sobrevivência da empresa, diminuir os gastos com pessoal e os níveis de estoque, são alguns exemplos.
- Desinvestimento: ocorre quando a segunda linha de alguns produtos não satisfaz as expectativas e deixam de ser interessantes.
- Liquidação de negócio: esta estratégia só pode ser adotada se nenhuma das anteriores apresentarem melhor resultado. Sendo que esta é uma estratégia utilizada apenas quando não há outra saída, a não ser fechar o negócio.

b) Estratégia de Manutenção

Quando a empresa está passando por problemas, e pretende adotar atitudes de defesa perante as dificuldades, utiliza-se a estratégia de manutenção, que pode apresentar-se através de três formas: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização.

De acordo com Oliveira (2004), a estratégia de estabilidade busca a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado. A estratégia de nicho ocorre quando a organização pretende dominar apenas um seguimento no mercado, não pretende expandir, apenas concentrar seus esforços e recursos em um foco principal.

Na estratégia de especialização o autor ainda relata que “a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos *versus* mercados”. (OLIVEIRA, 2004 p. 199).

c) Estratégia de Crescimento

Este tipo de estratégia ocorre quando o ambiente que a empresa está inserida apresenta situações propícias para o alcance de oportunidades, pois o

ambiente externo encontra-se positivo. Nesta situação, o gestor busca aumentar o volume de vendas como também lançar novos produtos.

A estratégia de crescimento torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente à demanda do mercado. Ainda, quando o tipo de produto ou determinado segmento a torna vulnerável à ação da concorrência, estimulando a busca de novos mercados. (TAVARES, 2005 p. 291).

Na concepção de Oliveira (2004), existem algumas estratégias que são essenciais para o crescimento, que são:

- ✓ Estratégia de Inovação: a empresa pretende lançar novos produtos e/ou serviços, antes de seus concorrentes.
- ✓ Estratégia de internacionalização: a empresa pretende estender suas atividades em outros países. Mesmo sendo um processo arriscado, e que pode ser um pouco lento, torna-se muito interessante para as empresas expandirem seus negócios.
- ✓ Estratégia de *joint venture*: esta estratégia ocorre quando duas empresas se unem para produzir um produto e entrar em um novo mercado.
- ✓ Estratégia de expansão: a empresa neste caso deve planejar o momento de expandir, pois, caso contrário ela poderá perder seu mercado e ser absorvida pelo Governo ou empresas maiores.

d) Estratégia de Desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento predomina-se nas oportunidades e pontos fortes, mas para ser desenvolvido dentro da empresa, o gestor precisa analisar e procurar novos clientes e mercados, ou novos meios tecnológicos.

Valadares (2002, p. 93) complementa relatando que:

A combinação entre as predominâncias de oportunidades com os pontos fortes conduz as empresas neste ambiente de cenário bastante otimista a adotarem estratégias de desenvolvimento, as quais alavancam-se fundamentalmente em suas vantagens competitivas e nas oportunidades. O desenvolvimento procurado volta-se tanto para novos mercados/clientes como para novos produtos/tecnologias, proporcionando novos clientes/negócios.

De acordo com Oliveira (2004) pode-se assumir um ou mais dos seguintes tipos de desenvolvimento:

- ✓ Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa leva seus produtos e serviços a novos mercados com intuito de obter maiores vendas.
- ✓ Desenvolvimento de produtos e serviços: é quando a empresa procura melhorar seus produtos e serviços, através de novas características, para aumentar suas vendas em seus mercados atuais.
- ✓ Desenvolvimento financeiro: é quando duas empresas do mesmo ramo empresarial, onde uma apresenta ponto fraco em recursos financeiros e oportunidades no ambiente e a outra o inverso, se unem ou formam uma nova empresa que passa a ter oportunidades no ambiente e pontos fortes nos recursos financeiros.
- ✓ Desenvolvimento de capacidades: é quando duas empresas se associam e utilizam as oportunidades e potenciais de uma e a tecnologia considerada um ponto forte da outra.
- ✓ Desenvolvimento de estabilidade: é quando ocorre a fusão ou a associação de empresas que buscam tornar suas evoluções uniformes.

Dessa forma, é possível analisar que o desenvolvimento financeiro e o de capacidades ocorre com a junção das empresas da forma de associação, ou fusão, ou incorporação por possuírem diferentes posturas estratégicas, já o desenvolvimento de estabilidades ocorre com posturas estratégicas idênticas.

2.4.2 Estratégias Genéricas de Porter

A vantagem competitiva é considerada a essência de qualquer estratégia, pois as empresas buscam ações que auxiliem no crescimento organizacional, como também um posicionamento vantajoso e defensivo no ambiente em que estão inseridas.

De acordo com Porter (2004) as estratégias genéricas podem ser consideradas uma forma de buscar vantagem competitiva, cruzando-as com escopo competitivo. Tavares (2005) argumenta que o escopo competitivo corresponde ao lugar que será implantado as estratégias que serão desenvolvidas.

Dessa forma, Salin et al. (2004, p. 28) relata ainda que Porter aponta “três estratégias genéricas internamente consistente e potencialmente bem-sucedidas que podem criar uma posição defensável no longo prazo superar os concorrentes: liderança no preço ou no custo total para o cliente, diferenciação e enfoque”.

A figura 1 apresenta as três estratégias genéricas de Porter:

Figura 1 - Três Estratégias Genéricas de Porter.

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de todo o setor	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO
	Seguimento Particular	ENFOQUE	

Fonte: Porter (2004, p. 41).

A estratégia de liderança no custo é uma das formas das empresas competirem, levando em consideração o baixo custo, pois na maioria das vezes o menor preço torna-se um forte elemento para a conquista de determinados mercados. Segundo Porter (2004) é necessário ter um controle rígido do custo e das despesas gerais, sendo que uma intensa atenção administrativa torna-se essencial para atingir essas metas.

“O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas”. (PORTER, 2004 p. 37). Porter ainda considera a posição de custo como uma defesa contra seus concorrentes, pois com o menor custo ainda é possível obter retorno, pelo fato de seus concorrentes ficarem “debilitados” na competição.

Na estratégia de diferenciação a empresa deve oferecer produtos ou serviços que seja considerado único no mercado. Para Peng (2008) esse tipo de estratégia tem como finalidade a distribuição de produtos diferentes para os consumidores, sendo que este tipo de estratégia procura alcançar consumidores de segmentos menores e que estão dispostos a pagar preços mais altos.

Porter (2004) afirma que se alcançada, a estratégia de diferenciação trará retornos satisfatórios para a empresa, pois ela proporciona uma posição defensável e um isolamento contra os concorrentes, pelo fato de possuir consumidores leais a marca e que possuem menor sensibilidade ao preço. “A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada”. (PORTER, 2004 p. 39).

Dessa forma esta estratégia diferencia-se da estratégia de liderança de custo, pelo fato de focar na criatividade e não no baixo valor cobrado nos produtos e serviços.

A estratégia de enfoque, como o próprio nome já diz, visa focar em um nicho específico de mercado ou em um seguimento de linha de produtos. Dessa forma, conforme Porter (2004) a empresa que adere a este tipo de estratégia torna-se mais eficiente do que seus concorrentes que buscam competir de uma forma mais ampla. Como consequência, a empresa poderá atingir a diferenciação por atender as necessidades de seu alvo, da melhor forma, como também poderá ter menores custos no alcance desse alvo estratégico.

Essas estratégias “proporcionam defesas contra cada força competitiva. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos”. (PORTER, 2004 p. 40).

Contudo, para que as empresas possam alcançar o sucesso almejado, é necessário que busquem um compromisso contínuo com uma das estratégias escolhidas, sendo que para definir esta estratégia é necessário verificar as limitações e capacidades da organização.

2.4.3 Estratégias Genéricas de Mintzberg

As estratégias Genéricas de Mintzberg diferem de alguns aspectos das de Porter, pois para Mintzberger a estratégia tem como objetivo a diferenciação, sendo que a vantagem competitiva para ele surge também através de algum diferencial.

Mintzberg (2006, p.116) afirma que se para Porter, a finalidade das estratégias genéricas é alcançar e sustentar vantagem competitiva, “então não importa apenas obter a liderança na redução de custos, mas sim usar essa liderança de custos para cobrar menos que o concorrente e assim atrair compradores”.

Dessa forma o autor criou um conjunto de estratégias de diferenciação, que identificam o que uma empresa possui de diferencial no mercado, e como ela é percebida pelos clientes.

Uma empresa pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras básicas: estratégia de diferenciação de preço, de imagem, de qualidade, de design, como também estratégia de não-diferenciação que poderá ser uma estratégia válida (MINTZBERG, 2006). Estas estratégias genéricas de Mintzberg serão apresentadas a seguir de acordo com o autor:

- **Estratégia de diferenciação de preço:** dessa forma um produto ou serviço se diferem dos competidores, pelo fato de cobrar um preço mais baixo por ele, no entanto os atributos deverão permanecer iguais, pois assim, se o restante do produto ou serviço permanecer igual, ou não tão desigual os consumidores serão atraídos sempre pelo menor preço.
- **Estratégia de diferenciação de imagem:** é usada para apresentar uma imagem diferente da empresa ou produto para seus consumidores, mesmo que não apresente diferenças nos produtos em relação aos dos concorrentes. Esta estratégia pode ser feita através do marketing.
- **Estratégia de diferenciação de suporte:** procura oferecer ao cliente atributos que não estão ligados diretamente ao produto, por exemplo, assistência técnica e serviço de pós-vendas. Dessa forma esta estratégia se diferencia dos concorrentes pelo suporte dado ao cliente.
- **Estratégia de diferenciação de qualidade:** está relacionada às características que tornam o produto ou serviço melhor, mas não diferente. Com isso diferencia-se dos concorrentes pelo fato do produto ser mais confiável, ter maior durabilidade e/ou apresentar desempenho superior.
- **Estratégia de diferenciação de design:** a diferenciação desta estratégia é baseada no design, pois é oferecido algo com atributos exclusivos, que atenda às necessidades dos clientes, de tal forma que seja diferente dos concorrentes.

- **Estratégia de não-diferenciação:** se não ter base para a diferenciação também é considerado uma estratégia, pois quando os gestores de uma empresa não possuem habilidades ou vontade de diferenciar-se, e o mercado possui espaço, elas esperam outras empresas agirem para imitá-las.

Portanto as estratégias de Mintzberg foram criadas a fim das empresas oferecerem um diferencial para distingui-las em um mercado competitivo, procurando diferenciais de seus produtos e serviços, diante dos da concorrência.

2.5 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

No cenário atual, com o aumento da competitividade, para que as empresas se mantenham no mercado e consigam se sobressair, é necessário que elas busquem inovar, tracem metas e objetivos. Com isso um bom planejamento, pode ser um forte aliado para o sucesso da organização.

De acordo com Andrade (2012), existem pequenos empresários que acreditam que o planejamento pode ser feito apenas por grandes organizações, pelo fato de ser uma atividade complexa, que para sua implementação necessita-se de um custo elevado. No entanto o autor afirma que a realidade é muito diferente, pois nas pequenas empresas, mesmo sendo de maneira informal, são desenvolvidos processos de planejamento.

O planejamento empresarial, se bem executado, será um fator de grande ajuda na concretização da visão da empresa, auxiliando na correção dos rumos a serem seguidos e na busca de oportunidades (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

Dessa forma, o planejamento permite que o gestor diminua o grau de incertezas, compreenda a realidade da empresa, estabelecendo assim o caminho e as ações para que os objetivos empresariais sejam alcançados.

2.5.1 Definições de Planejamento

O planejamento é de grande importância e vem se destacando na área empresarial, a fim de auxiliar as empresas perante o mercado que se encontra cada vez mais competitivo e desafiante.

Segundo Oliveira (2004), o planejamento tem como propósito desenvolver técnicas, processos e atitudes administrativas a fim de proporcionar uma posição em que possam ser analisadas as consequências que as decisões presentes trarão no futuro. Dessa forma o planejamento empresarial é essencial na tomada de decisão.

Andrade (2012, p. 12), afirma que no contexto organizacional, pode-se conceituar planejamento como:

[...] um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance dos objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado:

- a) é um processo formal porque é conscientemente elaborado, com uma distribuição de atividades de uma maneira racional e organizada;
- b) é racional porque o mesmo é constituído por uma sequência de etapas, coerentemente organizadas, em função de fins visados;
- c) é sistêmico porque as etapas que o constituem formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas;
- d) é flexível porque seu desenvolvimento deve incluir a consideração de que o mesmo venha a ser objetivo de uma reavaliação constante, cuja finalidade de sua adaptação as novas situações impostas pelo ambiente.

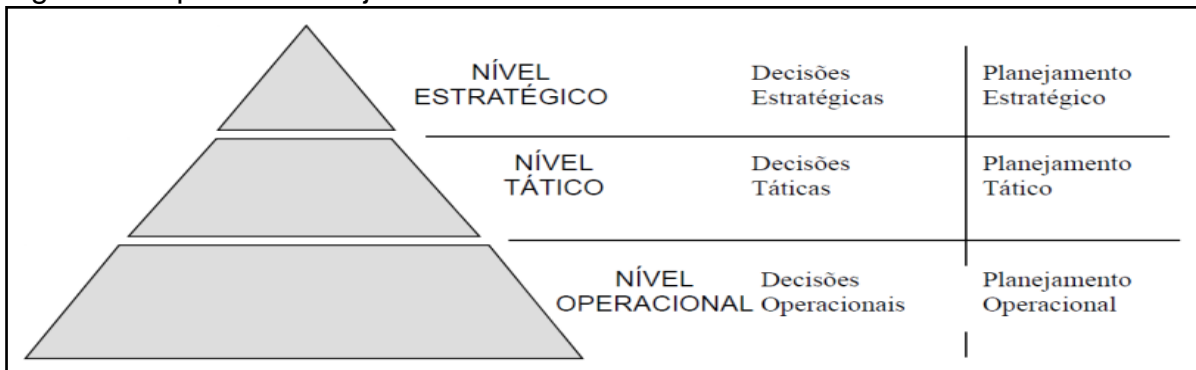
Contudo um bom planejamento é de fundamental importância na gestão empresarial, auxiliando assim no processo de tomada de decisões, apresentando uma visão futura, para que busque o melhor caminho para o alcance das metas traçadas.

2.5.2 Tipos de Planejamento

O planejamento abrange todos os níveis hierárquicos da empresa, e pode-se distinguir em três tipos, como: planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional.

A Figura 2 apresenta os tipos de planejamento nos níveis de decisões em uma pirâmide organizacional:

Figura 2 - Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2004, p. 45).

A Figura 2 demonstra os tipos de planejamento em uma pirâmide que apresenta seus limites de abrangência perante a organização, onde o nível estratégico direciona as decisões para toda a empresa; as decisões táticas são direcionadas para as áreas ou departamentos e já as decisões operacionais para grupos de tarefas ou tarefas.

Portanto é importante ressaltar que todos os níveis de planejamento estão correlacionados, e que deverão trabalhar em sintonia, em seu limite de abrangência. A seguir serão apresentados estes três níveis de planejamento de forma mais detalhada.

2.5.2.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que faz com que a empresa consiga definir seus passos durante um determinado período para assim chegar ao seu objetivo.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico engloba toda a empresa e seus objetivos são de longo prazo. O autor ainda enfatiza que este tipo de planejamento é um dos mais importantes para a empresa, e que deve ser levado em consideração o ambiente externo e interno em que ela está inserida, afinal é com ele que são traçados o caminho a ser seguido.

Para Muller (2014) o planejamento estratégico não busca adivinhar o futuro, e sim traçar objetivos futuros e definir metas alcançáveis para que se possa ter o resultado pretendido.

O planejamento estratégico está relacionado com objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas aplicado, isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 39).

As principais vantagens do Planejamento Estratégico de acordo com Muller (2014, p. 19), são:

- Visão de conjunto – aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores.
- Agiliza e fundamenta decisões – cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante.
- Direção única para todos – alinha os esforços de todos para o entendimento de objetivos comuns.
- Melhor capacidade de adaptação – facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente.
- Otimiza alocação de recursos – alicerça o orçamento da organização.
- Reforça a motivação.
- Estabelece o contexto para planos funcionais.
- Melhora o controle.
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Assim, é importante ressaltar que mesmo o planejamento estratégico sendo uma ferramenta de responsabilidade dos níveis mais altos, e considerado o mais importante, pois engloba a organização de um modo geral, ele necessita que seja implantado de forma integrada os planejamentos táticos e operacionais, para que seus objetivos sejam alcançados com êxito.

2.5.2.2 Planejamento Tático

Andrade (2012) relata que o planejamento tático abrange cada um dos departamentos da organização, sendo que os objetivos são direcionados para o médio prazo, e é mais detalhado que o estratégico. De acordo com o mesmo autor, este tipo de planejamento pode ser desenvolvido nas áreas de marketing, finanças, recursos humanos, produção entre outras.

Ao abordar o mesmo assunto, Oliveira (2004, p. 49) afirma que:

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Portanto, o planejamento tático é a ferramenta que auxilia e busca desenvolver melhorias em áreas específicas da empresa, dessa forma compete ao responsável de cada área tomar a decisão.

2.5.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é feito de forma mais detalhada, e busca analisar as atividades que ocorrem diariamente e que precisam ser executadas na empresa. Este planejamento é feito no curto prazo e auxilia nos planos táticos e estratégicos.

Em relação ao processo do planejamento operacional, Catelli (2001, p.140) relata que:

[...] o planejamento operacional segue o processo que deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com seu cumprimento.

De acordo com Oliveira (2004), para a implantação e desenvolvimento do planejamento operacional são necessários alguns recursos, devem ser adotados alguns procedimentos básicos, como também estabelecer prazos e possuir responsáveis pela execução e implantação, para que assim possam atingir os resultados esperados.

O autor ainda afirma que o planejamento pode ser formalizado, através de documentos escritos, de metodologias de desenvolvimentos e implantação estabelecidas. Dessa forma, têm-se os planos de ação ou operacionais.

Assim, este planejamento torna-se a principal ferramenta responsável pelo nível operacional da empresa, pois com o auxílio dos planos de ação direciona as estratégias para serem utilizadas diariamente.

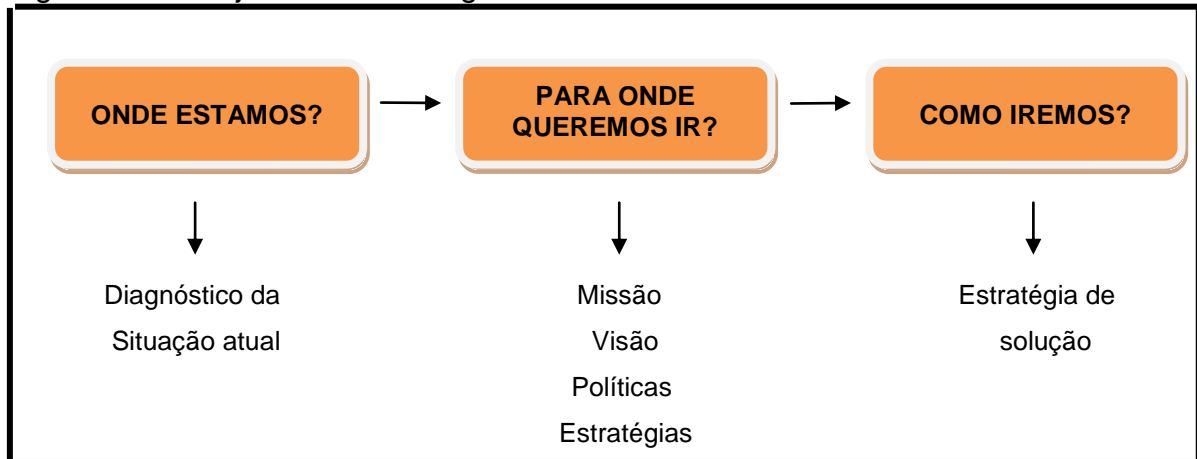
2.6 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é essencial em uma organização, visto que auxilia na tomada de decisão, e orienta o caminho a ser percorrido, para que a empresa tenha continuidade em seu negócio, de uma forma satisfatória. Com isso é necessário que

seja elaborado estratégias, avaliando os processos operacionais, como também analisando os fatores ambientais.

Para que seja elaborado um planejamento estratégico, é necessário responder a algumas questões conforme relatam Oliveira, Peres Jr. e Silva (2015, p. 31), na Figura 3:

Figura 3 - Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr e Silva (2015).

A Figura 3 apresenta alguns aspectos que devem ser levados em consideração para que possa ser elaborado o planejamento estratégico, deve-se observar a situação em que a empresa se encontra, os objetivos que pretende alcançar e o caminho que ela deverá percorrer.

Na estruturação dos planos estratégicos, os seguintes quesitos devem ser levados em consideração:

- Quais são as áreas e funções envolvidas;
 - Quais são as hierarquias envolvidas;
 - Quais são os responsáveis pela operacionalização;
 - Quais e quantos são os dados internos a serem considerados;
 - Quais e quantos são os dados externos a serem considerados.
- (OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA, 2015, p.31).

Segundo Andrade (2012) para a elaboração de um planejamento estratégico, são incluídas várias etapas que devem ser seguidas, como a definição do negócio, a determinação da missão, a definição da visão, a análise ambiental com os fatores internos e externos, posicionamento da organização frente ao ambiente competitivo, objetivos estratégicos, e, planos de ação.

Portanto, é possível verificar que para ser elaboradas estratégias para uma empresa, é necessário avaliar não só os ambientes internos, mas sim todos os

fatores que envolvem a organização e que são de suma importância para o alcance dos objetivos traçados.

2.6.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é considerado o ponto de partida para a elaboração de um planejamento, pois é através dele que é analisada a situação em que a empresa se encontra, para que possam ser criadas estratégias para serem alcançadas.

Em relação a este assunto, Oliveira (2010, p. 63) ressalta que:

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou ruim em seu processo administrativo. Esse diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de decisão errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

O diagnóstico deve ser feito com muita atenção, buscando sempre formular estratégias que supram as oportunidades que surgem no mercado, pois se alguma decisão for tomada de maneira equivocada, poderá fazer com que o processo de planejamento estratégico fique danificado, prejudicando assim a organização.

2.6.1.1 Negócio

A definição do negócio é de extrema importância para o bom desempenho da organização. O primeiro passo é saber qual a área que deseja atuar no mercado.

De acordo com Andrade (2012), a definição do negócio, se refere às decisões que estão ligadas ao setor em que a empresa está inserida ou irá atuar futuramente, buscando oportunidades dentro do setor escolhido.

“Negócio reflete os elos comuns que dão coerência e um caráter especial à empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação”. (MULLER, 2014, p. 24).

Dentro desse contexto, é possível avaliar a relevância do negócio no processo de elaboração de um planejamento estratégico, pois é ele que determina o

âmbito de atuação da empresa, e auxilia no posicionamento estratégico perante o mercado.

2.6.1.2 Missão

Cada empresa passa para a sociedade o seu motivo de estar atuando no mercado. Sua proposta para cativar clientes e conquistar amigos.

Oliveira (2015) afirma que a missão de uma empresa é considerada o motivo central do planejamento estratégico, pois é ela que determina onde a empresa deseja ir e qual sua razão de existir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Entretanto, Andrade (2012, p. 27), afirma que na área empresarial:

A missão é motivada, principalmente, pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e/ou desejos. Assim, a missão constitui um importante elemento para a orientação sobre as decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos e/ou serviços necessários para o cumprimento de tal finalidade.

Contudo, a missão deve deixar claro o propósito da empresa, como também o real significado do negócio, e para quem serão dirigidos os benefícios oferecidos, auxiliando assim na execução das estratégias.

2.6.1.3 Visão

A visão representa o objetivo da empresa, o que ela pretende ser no futuro, estando interligada com a missão e objetivando o sucesso da organização. Como relatam Kaplan e Norton (2004, p. 37): “As declarações de missão e visão definem as metas gerais e a trajetória da organização. Também ajudam os acionistas, clientes e empregados a compreender a razão de ser da empresa e o que pretende alcançar.”

O processo de desenvolvimento da Visão é tão importante quanto seu resultado, dessa forma, o líder deverá desenvolvê-la de forma que ela seja clara, detalhada e abrangente, como também motivadora e inovadora. Além dessas características, a visão precisa ser desafiadora e inspiradora, e deverá ser compartilhada com todos os envolvidos na organização (MULLER, 2014).

“A visão pode ser definida também como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-la”. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 42).

Nesse contexto, a visão deve estabelecer a direção que deve ser seguida, para o alcance dos objetivos futuramente, pois é com ela que se delimita a trajetória a ser percorrida pela empresa.

2.6.1.4 Valores

Os valores são os princípios utilizados pela organização, no qual são considerados de suma importância para o alcance de resultados positivos, são fatores éticos que a empresa acredita ser o certo.

Muller (2014, p. 27) relata que os valores “são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de futuro”.

Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético, servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Os valores estabelecem a natureza e o sentido de vínculo entre a visão e a tomada de decisões. Ambas – visão e tomada de decisões – precisam ser apoiadas em valores para dar significado às ações dos membros organizacionais. (TAVARES, 2005, p. 245).

Desse modo, os valores representam um conjunto de crenças e princípios que são fundamentais para a organização, e são considerados a essência da empresa, pois definem seu comportamento perante seus colaboradores e a sociedade.

2.6.1.5 Cenários

Os cenários das empresas quando analisados, possibilitam aos gestores verificar as mudanças estratégicas necessárias para o crescimento do empreendimento que se encontra em um mercado cada vez mais competitivo.

Para Oliveira (2004, p.76) os cenários “representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”. A construção dos cenários tem por objetivo nortear ações da atualidade para o futuro próximo, analisando o ambiente para o aspecto temporal de curto prazo (PADOVEZE, 2003).

Segundo Bethlem (2009), o cenário não é a previsão do que vai ocorrer no futuro, pois o futuro é incerto, mas sim um treinamento de hipóteses, para que os gestores estejam preparados para enfrentar desvios do padrão e alterar as ações e decisões tomadas.

Para Falir e Almeida (2014, p 172), “o método de elaboração de cenários ajuda a traçar as diretrizes adequadas para o planejamento estratégico da empresa, reduzindo as chances de insucesso ou fracasso do empreendimento”.

Dessa forma, os cenários são elaborados para auxiliar o gestor na preparação dos objetivos estratégicos, ajudando também na elaboração das estratégias, aperfeiçoando a visão estratégica conforme o modelo desejado a fim de atingi-lo.

2.7 FATORES CHAVES DE SUCESSO

Os fatores chaves de sucesso são considerados variáveis decisivas para um bom desempenho da organização, gerando resultados satisfatórios no ambiente competitivo.

De acordo com Almeida (2003), os fatores de sucesso são considerados como chave, pois são fatores determinantes e responsáveis para que uma empresa consiga se sobressair em relação às outras.

Contribuindo com o mesmo assunto Valadares (2002) complementa que os fatores críticos de sucesso são os pontos de um negócio que devem ser avaliados de forma crítica, pois neles são exigidos muita competência, precisa ser muito bem feito para enfrentar a concorrência, sustentar o negócio e alcançar o sucesso.

Contudo, são necessários avaliar e identificar as áreas que são consideradas chaves para o sucesso da organização, como também para que o planejamento estratégico seja eficaz e os objetivos propostos sejam atingidos.

2.8 MATRIZ SWOT

Toda empresa precisa avaliar o ambiente que está inserida, considerando todos os fatores que são relevantes em sua atividade, seja no ambiente externo ou

interno, para que possa ser feito uma análise da situação em que a mesma se encontra.

A análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes interno e externo. Essa avaliação é realizada mediante a determinação dos fatores-chave de sucesso para a empresa, os quais orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas (OLIVEIRA, PEREZ JR E SILVA, 2015, p. 33).

Uma ferramenta muito utilizada e de extrema importância na elaboração do Planejamento Estratégico é a análise SWOT, que de acordo com Pavese (2003), o termo origina-se das iniciais em inglês *Strengths* - forças, *Weaknesses* - fraquezas, *Opportunities* - oportunidades e *Threats* - ameaças.

A matriz SWOT na concepção de Chiavenato e Sapiro (2009), foi desenvolvida como uma técnica capaz de atingir tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da empresa em termos de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.

O processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos (CATELLI, 2001, p. 138).

A Figura 4 apresenta a matriz SWOT, de acordo com Padoveze (2003):

Figura 4 - Matriz SWOT

		ANÁLISE SOWT			
		INTERNA			
EXTERNA	2 Capitalizar	3 Melhorar	Oportunidades		
	4 Monitorar	1 Eliminar	Riscos		
		Pontos Fortes	Pontos Fracos		

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003).

Dessa forma, analisando-se o exposto na Figura 4, pode-se verificar que no ambiente externo apresenta-se as oportunidades e ameaças, no qual a empresa deve buscar potencializar as oportunidades e minimizar ou até mesmo eliminar os riscos encontrados. Já o ambiente interno demonstra os pontos fortes e pontos fracos da organização, onde é necessário que a empresa procure minimizar suas fraquezas e aperfeiçoar suas forças, para que alcance os objetivos traçados.

2.9 ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE: O MODELO DE PORTER

A concorrência é considerada um dos principais fatores para a estratégia empresarial, pois no meio em que as empresas estão inseridas, é necessário se manter competitiva e traçar estratégias para que consiga sobreviver perante os concorrentes, analisando sempre o ambiente de atuação.

Dessa forma, Porter (2004) criou um modelo de cinco forças competitivas importantes para determinar a concorrência, como também a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais para a formulação de estratégias.

Bethlem (2009) ao argumentar sobre o modelo de Porter, relata que o mesmo pretende localizar fatores que sejam atrativos em um ramo de negócio, e de que forma estes fatores irão fluir perante a escolha da estratégia competitiva de uma organização.

As cinco forças propostas por Porter (2004) são referentes a entrada de novos competidores, ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes.

✓ **Entrada de novos competidores:**

A entrada de novas empresas traz nova capacidade, como também o “desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim, a rentabilidade.” (PORTER, 2004 p. 7).

No entanto o autor ainda afirma que se a empresa possuir barreiras de entrada ficará mais difícil para um recém-chegado atrair os melhores clientes e se estabelecer no mercado, com isso a ameaça de entrada torna-se pequena.

✓ **Ameaça de produtos substitutos:**

A ameaça de produtos substitutos para Andrade (2012, p. 68), “ocorre quando outros produtos (ou serviços), aparentemente sem relação com o setor industrial, podem oferecer a mesma função aos atualmente existentes”.

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 2004 p. 24).

Com isso, para que a atração exercida pelos substitutos seja reduzida, é necessário que as empresas observem o ambiente e limitações do concorrente, aumentando assim a qualidade, a utilidade e a localização dos produtos e/ou serviços para seus consumidores (PENG, 2008).

✓ **O poder de negociação dos compradores:**

De acordo com Porter (2004) os compradores competem com a indústria, pois exigem menor preço e melhor qualidade. Dessa forma, acabam jogando os concorrentes uns contra os outros.

“O poder de negociação dos compradores determina até que ponto eles retêm parte do valor criado para eles mesmos e a parte do retorno que ficará para a empresa” (TAVARES, 2005 p. 178). O autor ainda afirma que o fator mais determinante desse poder pode ser o grau e tamanho de concentração dos clientes, como também a importância de suas compras para a empresa.

✓ **O poder de negociação dos fornecedores:**

Os fornecedores podem ser para uma empresa uma fonte de poder, pelo fato de fornecer, insumos, matéria-prima, ou componentes necessários para o funcionamento da organização. Dessa forma Porter (2004) relata que eles podem exercer poder de negociação, podendo assim cobrar preços excessivos e sugar a rentabilidade de uma empresa, que não consegue repassar os aumentos de custos em seus próprios preços de produtos e/ou serviços.

O autor ainda afirma que os fatores determinantes de poder dos fornecedores estão sujeitos a mudanças, e encontram-se fora do controle da empresa. No entanto a empresa poderá melhorar sua situação pela estratégia (PORTER, 2004).

✓ **Rivalidade entre os atuais concorrentes:**

A rivalidade entre os atuais concorrentes é um dos principais fatores da competitividade no mercado, pois as empresas procuram sobressair perante os demais, com o uso de táticas como concorrência de preços, marketing, criação de novos produtos e garantias ao cliente. “A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.” (PORTER, 2004 p. 18).

Porter (2004) ainda destaca que se a concorrência for através de preços, poderá deixar a empresa na pior situação levando em conta a rentabilidade, pois os cortes de preços são facilmente iguados pelos rivais, dessa forma reduzem as receitas de todas as empresas. No entanto se as “batalhas” forem através do marketing, poderá aumentar o nível de diferenciação ou a demanda de produtos ou serviços, sendo um benefício para a empresa.

Contudo, pode-se verificar que o modelo de Porter foi criado para que as empresas passem a observar os ambientes internos e externos, levando em consideração as áreas que podem gerar bons resultados com a mudança de estratégias, os fatores dos concorrentes que ameaçam o desempenho da organização e quais estratégias devem ser desenvolvidas para que estes fatores sejam neutralizados.

2.10 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E OBJETIVOS

No ambiente empresarial quando surgem ameaças ou oportunidades, como também a vontade de tornar-se competitivo, vê-se a necessidade de formular estratégias, para que também possa maximizar os pontos fortes e minimizar os fracos. Dessa forma para que a estratégia possa ser estabelecida, necessita-se de uma boa avaliação dos ambientes, tanto interno, quanto externo.

Tavares (2005) ressalta que no ambiente interno é necessário explorar todas as potencialidades da organização, como também as competências essenciais e distintas, para que sejam transformadas em forças para aproveitar as oportunidades encontradas e buscar neutralizar as fraquezas para que as ameaças não se tornem presentes na empresa.

Oliveira (2004, p. 214) destaca que a “essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência, pois a estratégia tem uma forte abordagem para consolidar uma vantagem competitiva para a empresa”. Dessa forma é necessário que o executivo conheça as forças que controlam a concorrência num setor empresarial.

O autor ainda afirma que no processo de elaboração do planejamento estratégico, a formulação da estratégia é considerada um dos aspectos mais importantes. Para que uma estratégia possa ser moldada é necessária habilidade habitual, dedicação e perfeição no domínio dos detalhes. (MINTZBERG et al., 2006)

De acordo com Oliveira (2004, p.210), para a formulação da estratégia, deve levar em consideração, inicialmente, três aspectos:

- ✓ A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- ✓ O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- ✓ A integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserido, neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

Mas para que seja possível formular as estratégias, é necessário que a empresa estabeleça objetivos que deseja alcançar, e onde ela pretende chegar. Dessa forma Serra et al (2004, p.96) afirma que “os objetivos são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa ter como foco os resultados”.

Os objetivos podem ser definidos como uma situação futura desejada, considerando os recursos que devem ser empregados e para onde devem ser dirigidos os esforços. No entanto, em organizações geralmente os objetivos são múltiplos, e são determinados como resposta às forças externas e internas. (ANDRADE, 2012).

O quadro 2 a seguir apresenta as áreas chaves para serem formulados os objetivos estratégicos:

Quadro 2 - Objetivos estratégicos.

ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Gestão de clientes	1. aumentar o nível de satisfação dos clientes; 2. ampliar a cartela de clientes.
Produto, mercado e imagem	3. aumentar o volume de vendas; 4. melhorar a imagem da empresa perante a sociedade.
Organização, tecnologia e processos	5. melhorar a eficiência do relacionamento empresa-fornecedores; 6. aumentar a eficiência dos processos de produção.
Gestão de pessoas	7. melhorar a qualificação profissional e a dedicação dos empregados.
Finanças	8. aumentar a lucratividade.

Fonte: Adaptado de Andrade (2012).

O quadro apresenta as áreas consideradas essenciais para a formulação dos objetivos, a gestão de clientes direciona os objetivos a satisfação dos clientes; o produto, mercado e imagem incluem os objetivos a figura da empresa perante a sociedade; organização, tecnologia e processos tratam dos objetivos que visam a racionalização administrativa e dos processos necessários para o alcance dos objetivos das demais áreas; gestão de pessoas, cujos objetivos são em relação a melhoria constante das habilidades e dos conhecimentos dos integrantes da empresa; finanças, os objetivos estão voltados para a geração de receitas necessárias para financiar todas as atividades da empresa como também a geração de lucros (ANDRADE, 2012).

Assim para que seja possível a formulação de estratégias, é necessário que gestores conheçam os ambientes e encontrem soluções para que as empresas consigam se manter no mercado. Levando em consideração os objetivos que pretendem ser alcançados.

2.11 PLANOS DE AÇÃO

A empresa após desenvolver seus objetivos e formular suas estratégias, deve criar os planos de ações para colocar em prática os fatores necessários para que consiga atingi-lo.

Diante disso, Muller (2014, p.46) afirma que “os planos de ação são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para atingir os objetivos”.

Os planos de ação devem ser desenvolvidos especificamente para cada objetivo, para garantir que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias sejam acompanhados e executados por pessoas previamente alocadas (COSTA, 2003).

O quadro 3 apresenta um formulário para o desenvolvimento de planos de ação, conforme propõe Andrade (2012):

Quadro 3 - Formulário para desenvolvimento de planos de ação:

ÁREA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO		RECURSOS NECESSÁRIOS
				INICIO	FIM	

Fonte: Andrade (2012, p. 101)

De acordo com o autor o quadro expõe que o campo da área indica a área-chave em que o objetivo estratégico se enquadra, o campo objetivo estratégico indica o objetivo que deverá ser detalhado; o indicador são palavras chaves nos quais as metas poderão ser definidas; as metas são os resultados que devem ser indicados a quantidade e o prazo; as estratégias de ação são as estratégias necessárias para o cumprimento das metas; o responsável será o encarregado de desenvolver ações definidas; as ações já definidas terão um prazo de início e fim, e o ultimo campo são informados os recursos financeiros necessários para desenvolver cada uma das ações.

Dessa forma vê-se a necessidade de elaborar planos de ação para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, a fim de auxiliar as empresas a superar desafios empresarias que se encontram ao longo do caminho.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado o enquadramento metodológico, como também os procedimentos utilizados no desenvolvimento do presente estudo, que foram essenciais para a realização da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a construção do trabalho, é necessário utilizar alguns métodos e procedimentos para alcançar o objetivo proposto e responder à questão problema, como também obter um bom desenvolvimento da pesquisa.

A metodologia da pesquisa de acordo com Andrade (2007, p. 63), refere-se “ao conjunto de métodos e técnicas empregados no desenvolvimento de cada etapa da pesquisa. Os procedimentos metodológicos referem-se à utilização das técnicas e de seus instrumentos no decorrer da realização da pesquisa”.

No que se refere à abordagem do problema a pesquisa é feita de forma qualitativa. Para Richardson (1999, p. 90), a pesquisa qualitativa se caracteriza como: [...] “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Esta abordagem tem o intuito de compreender e interpretar determinados problemas sem a obtenção de números como resultados. Assim, para que pudesse ser alcançada a solução para o problema encontrado, as informações empresariais foram apresentadas de forma qualitativa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois conforme Andrade (2007, p. 124), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Com isso esta pesquisa apresenta os aspectos necessários para a formulação da proposta de planejamento estratégico na empresa em estudo.

Em relação aos procedimentos, foi realizado pesquisas bibliográficas para o desenvolvimento da fundamentação teórica, onde foram descritos conceitos de vários autores, e aplicado um estudo de caso para que pudesse explorar os conhecimentos adquiridos, e auxiliar com a proposta de planejamento, se possível,

na gestão da empresa em estudo. De acordo com Brenner e Nascimento (2008, p. 19), o estudo de caso pode ser definido como:

A realização de uma pesquisa empírica sobre um fenômeno em seu contexto real, através de uma exploração intensiva de uma única unidade de estudo. Pode haver, também, a exploração de várias unidades de estudo, que objetiva uma análise comparativa.

Contudo, esses processos metodológicos tornam-se uma ferramenta de fundamental importância para o desenvolvimento do trabalho, pois busca orientar na realização do mesmo.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para que possa ser feito uma análise dos dados, é necessário primeiramente fazer um estudo a respeito do mercado e sobre a real situação econômico-financeira da empresa que será objeto do estudo.

A coleta de dados se dará por meio de entrevista com os sócios da empresa, para que possa obter as informações necessárias a fim de auxiliar na realização do estudo de caso. Dessa forma será aplicada a proposta de implantação de um planejamento estratégico, e posteriormente serão apresentados os resultados que poderão ser alcançados.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado o estudo de caso, em que serão aplicados de forma prática pela empresa objeto de estudo, os conceitos teóricos apresentados nas seções anteriores. Será apresentada uma proposta de planejamento estratégico para a empresa, a fim de demonstrar a importância dessa ferramenta de gestão na tomada de decisão e na perpetuidade da organização.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo, será denominada Empresa X, pois optou-se por usar um nome fictício. Foi fundada em 2007, por duas irmãs, em um município do vale do Araranguá, atuando no ramo de confecções de moda íntima.

A Empresa X, iniciou suas atividades em uma pequena sala, confeccionando lingerie, cuecas e pijamas apenas para a venda local, no entanto, houve uma grande procura de “sacoleiras” e vendedores, para que pudessem revender em outros municípios. Com isso viu-se a necessidade de investir em mais máquinas, em colaboradores, como também em um espaço maior.

Dessa forma, anos mais tarde, foi construído um novo espaço, no mesmo município, porém em um local mais movimentado. Neste novo espaço, foram contratados mais funcionários, adquirido mais máquinas, e também foi construída uma pequena loja.

No início deste ano a Empresa X contava com 16 colaboradores, no entanto, com as dificuldades perante a crise, fez com que houvesse algumas demissões, e no momento a empresa encontra-se com 10 colaboradores.

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

A Empresa X confecciona roupas íntimas e pijamas, desde a linha adulta feminina e masculina, como também a infantil. A empresa é reconhecida por confeccionar produtos de qualidade, que são confortáveis, e modernos.

A empresa se difere das demais, pelo fato de atender a todos os públicos, por confeccionar peças para “gordinhas” mais conhecidas como moda plus size, e também por aceitar encomendas e confeccionar peças do jeito que o cliente deseja.

A Figura 5 demonstra alguns dos produtos confeccionados pela Empresa:

Figura 5 - Produtos da Empresa X:



Fonte: Acervo da Empresa.

Alguns modelos dos produtos confeccionados pela Empresa X foram expostos na figura 5, como: conjuntos de lingerie, em que a cliente tem a opção de escolher o modelo de calcinha desejado; pijamas da linha infantil, modelo de cueca e de calcinha plus size.

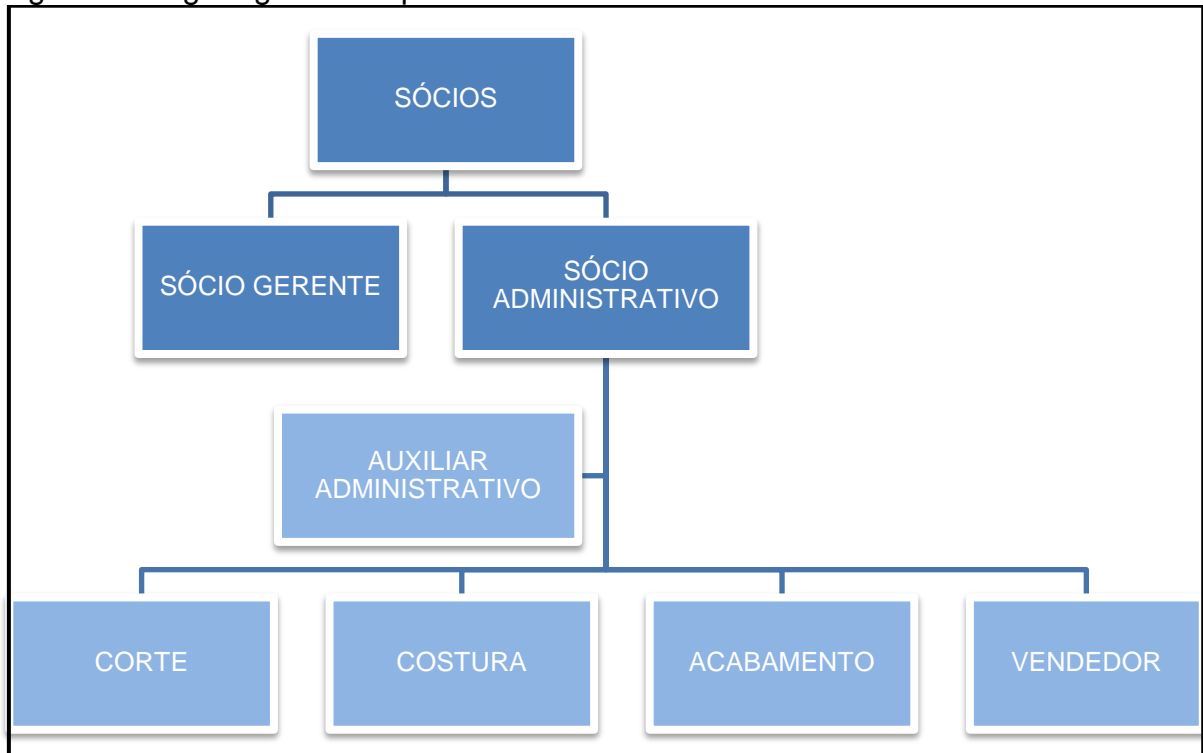
4.3 FORMA DE TRIBUTAÇÃO

A Empresa X é uma Microempresa, tributada pela Lei complementar 123/2006 do Simples Nacional, enquadrada no Anexo II desta Lei.

4.4 ORGANOGRAMA

A empresa objeto de estudo possui uma estrutura organizacional composta por duas sócias e 10 colaboradores, conforme apresenta a figura 6:

Figura 6 - Organograma Empresa X.



Fonte: Elaborado pela Autora.

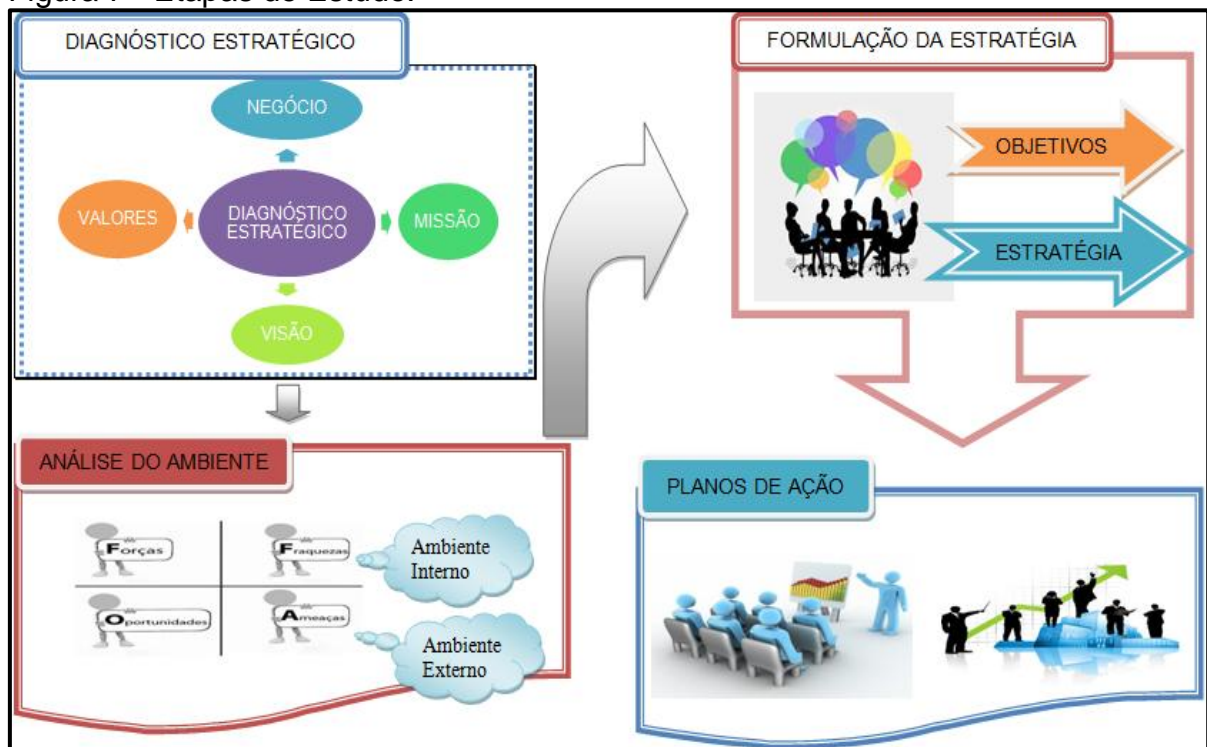
Conforme apresentado no organograma, a Empresa X possui duas sócias, uma delas cuida apenas do financeiro e a outra participa diretamente das atividades da empresa, contando com a ajuda de um auxiliar administrativo, sendo que os modelos são criados por ela (sócia) e repassados para o setor de corte, logo após para a costura e por fim para o acabamento. Depois as peças são separadas pela vendedora, para serem colocadas na loja e para os revendedores conforme os pedidos feitos.

A empresa X possui contabilidade terceirizada, realizada por um escritório contábil localizado no mesmo município.

4.5 ETAPAS DE ESTUDO

Nessa seção serão apresentadas as etapas de estudo de caso da Empresa X, para que possa ser elaborada uma proposta de planejamento estratégico para um período de 5 anos, a fim de auxiliar a empresa na tomada de decisão em busca de seus objetivos, levando em consideração o ambiente e os fatores que a envolvem. A figura 7 a seguir, apresenta as etapas deste estudo:

Figura 7 - Etapas de Estudo.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira etapa será definido o diagnóstico da estratégia empresarial, visto que a empresa objeto de estudo não utiliza ferramentas gerenciais de planejamento estratégico, será abordado o negócio da empresa, elaborado a missão, a visão e os valores. Em seguida, na segunda etapa será analisado o ambiente em que a empresa está inserida, e verificado seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, como também os fatores chave para o alcance do sucesso.

Na terceira etapa será feito a formulação da estratégia, onde será adotada uma postura estratégica, a fim de direcionar os objetivos e estratégias ao

alcance do que foi planejado. E por fim, na quarta etapa será elaborado um plano de ação, para que seja colocada em prática a estratégia elaborada.

4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que possa ser elaborada a estratégia necessária para o sucesso da empresa, é essencial fazer um diagnóstico do empreendimento, levando em consideração o ambiente interno e externo que o mesmo se encontra, logo após deve-se formular a estratégia analisando os objetivos estratégicos, e por fim para que possa ser concluído o planejamento estratégico será desenvolvido o plano de ação.

A Empresa X objeto de estudo, não possui planejamento estratégico, visto que é uma pequena empresa e que não utiliza ferramentas gerenciais. Dessa forma será proposto para os gestores estratégias para contribuir e auxiliar nas tomadas de decisões e no alcance das metas e objetivos, como também solucionar problemas existentes.

A seguir serão apresentados os passos para a elaboração do planejamento estratégico, bem como estratégias essenciais para bom desempenho da Empresa X.

4.6.1 Diagnóstico Estratégico

A fase inicial do planejamento estratégico se dá pelo diagnóstico estratégico, em que apresenta-se o negócio, a missão, a visão e os valores da empresa. Conforme apresenta a figura 8 a seguir:

Figura 8 - Negócio, Missão, Visão e Valores da Empresa X.

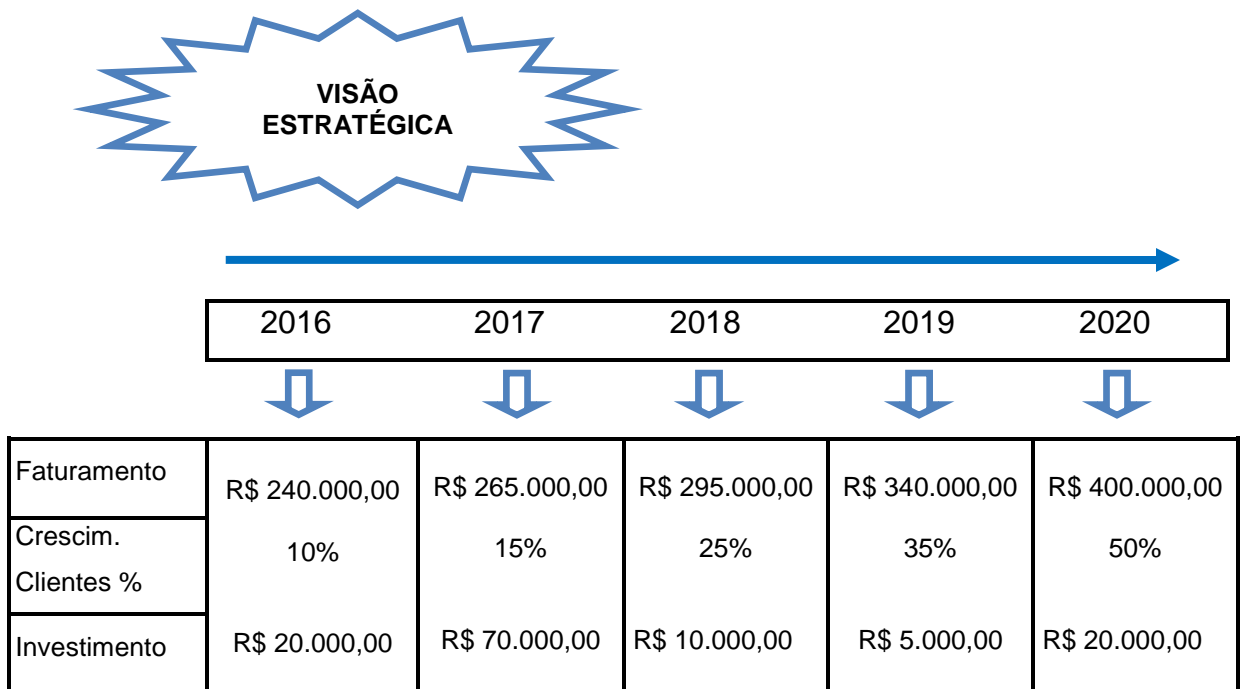
NEGÓCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Bem estar no seu dia-a-dia.
MISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar e comercializar produtos de qualidade, oferecendo aos clientes conforto e elegância.
VISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Ser uma empresa referência em seu mercado de atuação, buscando sempre a satisfação dos clientes e colaboradores, e um crescimento de 45% até 2020.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidade • Responsabilidade • Ética • Bem estar de clientes e colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora.

A Empresa X acredita ser de suma importância para o alcance de resultados positivos, ter honestidade, ética profissional, responsabilidade e compromisso com os prazos, como também proporcionar o bem-estar de todos, tanto dos clientes, quanto dos colaboradores, para que assim a empresa possa se desenvolver harmoniosamente.

Nos próximos anos a empresa espera crescer consideravelmente, pelo fato de os sócios estarem buscando construir uma nova loja as margens da BR 101. Dessa forma, eles esperam aumentar seu faturamento e conquistar novos clientes, como demonstra a figura 9:

Figura 9 - Visão Estratégica.



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme visto na figura 9, a Empresa X busca investir nos anos seguintes, com o intuito de aumentar sua cartela de clientes e consequentemente seu faturamento. Sendo que os percentuais de crescimento de clientes são em relação ao ano de 2015.

4.6.2 Análise do Ambiente

Para que a empresa possa criar estratégias, é necessário que a mesma conheça e analise o ambiente em que está inserida. A matriz SWOT é uma ferramenta muito utilizada para que seja possível identificar quais são os seus pontos fortes e fracos encontrados no ambiente interno, e quais as oportunidades e ameaças que não podem ser controladas encontradas em seu ambiente externo.

A figura 10 a seguir apresenta a matriz SWOT da Empresa X:

Figura 10 - Matriz SWOT.



Fonte: Elaborado pela autora.

A Empresa X deve buscar maximizar seus pontos fortes e oportunidades, que são considerados fatores positivos que favorecem ao aumento da competitividade, como também deve procurar minimizar ou até mesmo eliminar os pontos fracos e as ameaças que são os fatores negativos no ambiente interno e externo. Dessa forma é necessário criar estratégias a fim de buscar a solução para estes pontos críticos.

Contudo, a Empresa X considera o bom atendimento, o acesso a matéria-prima e a quantidade de representantes e/ou revendedores fatores essenciais para o sucesso do negócio.

4.6.3 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia se dá após a análise do ambiente em que a empresa se encontra. Devem-se definir os objetivos estratégicos, e logo após formular estratégias para que estes objetivos possam ser alcançados.

Os objetivos da Empresa X serão abordados em cada área de negócio e relacionados com as estratégias, conforme apresenta o quadro 3 a seguir:

Quadro 4 - Objetivos e Estratégias da Empresa X.

ÁREA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
GESTÃO DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atendimento de qualidade ➤ Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar o funcionário sobre o bom atendimento, a fim de satisfazer o cliente. - Criar site da loja, fazer divulgações através de folders, outdoors e redes sociais, e etc.
PRODUTO, MERCADO E IMAGEM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produtos atualizados ➤ Pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar sempre novos modelos, conforme as tendências. - Entrar em contato com os vendedores para saber as opiniões dos clientes sobre os produtos oferecidos.
ORGANIZAÇÃO, TECNOLOGIA E PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar eficiência nos processos de produção ➤ Reduzir custo de matéria prima 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar desperdícios de matéria-prima. - Aumentar a carteira de fornecedores.
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualificação dos funcionários ➤ Motivação dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer cursos e treinamentos de corte, costura e vendas. - Oferecer promoções sobre metas atingidas e comissões sobre vendas.
FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar o faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar promoções e firmar parcerias com lojas.

Fonte: Elaborado pela autora

A Empresa X na área financeira procura aumentar seu faturamento por meio de promoções e parcerias com lojas que vendem moda íntima, além disso, na área de organização, tecnologia e processos pretende aumentar a eficiência no processo de produção, evitando desperdícios com a matéria-prima na hora do corte, por exemplo, em que muitas vezes grande parte de tecidos ficam inutilizados por não serem utilizados os moldes da maneira correta.

O atendimento de qualidade e o marketing são alguns dos principais objetivos da empresa para atrair novos clientes e manter os já existentes. Com isso, sendo o cliente um dos fatores importantes para o negócio, a Empresa X na área de produto, mercado e imagem, objetiva disponibilizar o serviço de pós-vendas, para verificar a imagem da empresa e dos produtos no mercado, como também criar produtos atualizados, para que consiga satisfazer as necessidades dos clientes.

Em relação aos colaboradores, a empresa tem como objetivo qualificá-los através de cursos e treinamentos, e motivá-los a fim de proporcionar um crescimento para ambos (empresa e colaborador).

Portanto para que sejam colocados em prática os objetivos através das estratégias elaboradas, é necessário realizar planos de ação, conforme será visto a seguir.

4.6.4 Planos de Ação

O Plano de Ação é o último passo para a conclusão do Planejamento Estratégico, sendo que todos os outros passos já foram vistos anteriormente. Ele apresenta os objetivos e orienta a empresa para a estratégia. Para cada objetivo é necessário criar um plano de ação, mas como este é um trabalho acadêmico, será elaborado um plano de ação para exemplificar.

O quadro 5 a seguir apresenta um plano de ação para um dos objetivos da Empresa X:

Quadro 5 -Plano de Ação.

PLANO DE AÇÃO					
ÁREA	Vendas				
OBJETIVO	Criar Métodos de Marketing				
INDICADOR		METAS		PRAZO	
Nº de divulgação na mídia		6		Início	Fim
				01/12/2016	31/12/2018
Estratégias de Ação	Responsável	Quando?	Como?	Recursos Necessários	
Criar um site	Tais	01/03/2017	Contratando uma empresa que crie Website.	R\$ 2.000,00	
Divulgar a loja e seus produtos através de folders	Tais	20/12/2016	Contratando empresa responsável por propaganda	R\$ 800,00	
Divulgar a loja e seus produtos através de outdoors	Tais	Trimestralmente	Contratando empresa responsável por propaganda	R\$ 700,00	
Divulgar os produtos em redes sociais	Tais	Mensalmente	Contratando empresa responsável por marketing	R\$ 200,00	
Elaboração de catálogo	Tais	31/10/2017	Contratando empresa responsável por este tipo de serviço	R\$ 1.500,00	
Participação de desfiles	Tais	30/09/2018	Desfiles em Shopping atacado da região	A definir	

Fonte: Elaborado pela autora

O plano de ação elaborado para a Empresa X conforme demonstra o quadro 5, tem como objetivo criar métodos de marketing, que terá como responsável a colaboradora Tais do setor de vendas.

Um dos métodos será o investimento na criação de um site, onde os clientes podem ter acesso as novidades sem sair de casa. Outro método é a divulgação através de folders, em que se pretende colocar esta estratégia em ação

antes do natal, a fim de apresentar os produtos como uma boa opção de presente. A divulgação através de outdoors será feita trimestralmente, devido ao alto custo. Outra forma de divulgar os produtos será através das redes sociais, sendo que esta estratégia será feita mensalmente, e o investimento será para impulsionar as divulgações dos produtos.

A Empresa X pretende também criar catálogos, para que seus revendedores apresentem os produtos oferecidos pela empresa. Em 2018 a empresa visa participar de desfiles nos shoppings da região, com isso pretende-se alavancar as vendas e aumentar o número de clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concretizar este trabalho acadêmico, comprovou-se a importância de ferramentas gerenciais para o bom desempenho das empresas. Visto que o ambiente empresarial encontra-se cada vez mais competitivo, é necessário que as organizações, independente do porte, busquem alternativas que apresentem diferenciais para que consigam manterem-se no mercado e serem referência no seu ramo de atuação.

O objetivo geral deste trabalho foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de confecção de moda íntima, com o intuito de apresentar a importância de se planejar como também criar estratégias para se sobressair perante a concorrência e conseqüentemente aumentar a cartela de clientes.

O objetivo principal foi atingido à medida que os objetivos específicos foram realizados. Primeiramente por meio de pesquisas bibliográficas, que apresentaram os conceitos dos fatores envolvidos no planejamento estratégico.

O primeiro objetivo foi atingido no momento em que se apresentou as etapas para a elaboração do planejamento estratégico, que se deu no capítulo da fundamentação teórica em que diferentes autores discorreram sobre os mesmos assuntos.

O segundo objetivo foi descrever as características da empresa em estudo, que pode ser observado no referencial teórico o seu porte e os percentuais de participação no mercado, e no estudo de caso foi apresentado um diagnóstico estratégico mostrando o negócio, a missão, a visão e valores, e logo após os pontos fortes e fracos da empresa.

O terceiro objetivo foi traçar metas para o crescimento da empresa, e se iniciou na visão estratégica no qual será construído uma nova loja, de fácil localização e que pretende-se aumentar o faturamento e o número de clientes. Foram também elaboradas estratégias de motivação e qualificação de funcionários, e estratégias de marketing para o alcance dos objetivos elencados, objetivos estes que foram criados a fim de alcançar o crescimento pretendido.

Contudo, é importante ressaltar a grande valia do planejamento estratégico para as organizações, tendo em vista que independentemente do

tamanho da empresa e seu segmento, é essencial a utilização de ferramentas gerenciais para que possa ser traçado estratégias, a fim de neutralizar ou se possível eliminar as fraquezas e ameaças encontradas no ambiente de atuação. Dessa forma torna-se mais fácil tomar a decisão adequada para obter o sucesso almejado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 156 p.
- ANDRADE, Arnaldo R. de. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** Elaboração de trabalhos na graduação. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BETHLEM, Agrícola de S. **Estratégia empresarial:** conceitos, processos e administração estratégica. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRENNER, Eliana de M.; NASCIMENTO, Maria D. **Manual de Planejamento e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos:** Projeto de Pesquisa, Monografia e Artigo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 66 p.
- CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica, Gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processos e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, Eliezer A. da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.
- FALLER, Lisiane P.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. Planejamento de cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.1, p. 171-187, jan./fev./mar.2014. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n1/a14v49n1.pdf>> Acesso em: 03 de setembro de 2016. 25 de agosto de 2016.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.
- MULLER, Cláudio J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís M. de; PEREZ JR, José H.; SILVA, Carlos A. dos
S. **Controladoria Estratégica.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

PENG, Mike W. **Estratégia Global.** São Paulo: Thomson Learning, 2008. 392 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Presidência da República-Casa Civil. **Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 25 de agosto de 2016.

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

SALIM, Cesar S. et al. **Administração Empreendedora: Teoria e Práticas usando estudos de casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. **Boletim de Estudos e Pesquisas.** Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/bep_agosto2016.pdf>
Acesso em: 25 de agosto de 2016.

SEBRAE-SC. **Critérios de Classificação de Empresas: EI – ME – EPP.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 25 de agosto de 2016.

SERRA, Fernando A. R.; TORRES, Maria C. S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005, 440 p.

TEIXEIRA, Ana B. C. **A Empresa - Instituição.** 2010. 272 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito Comercial, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2010.

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