

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RODRIGO NASCIMENTO PONTES

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP),
DO RAMO DE CONFECÇÃO INSERIDA NO MERCADO ATACADISTA
DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

RODRIGO NASCIMENTO PONTES

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP),
DO RAMO DE CONFECÇÃO INSERIDA NO MERCADO ATACADISTA
DA REGIÃO 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.

Orientador (a): Prof. Fabrício Machado Miguel

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

RODRIGO NASCIMENTO PONTES

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP),
DO RAMO DE CONFECÇÃO INSERIDA NO MERCADO ATACADISTA
DA REGIÃO 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, 07 de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof . Esp. Fabrício Machado Miguel - UNESC - Orientador

Prof. Esp. Luiz H. Daufembach - UNESC – Examinador 01

Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont - UNESC – Examinador 02

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sei que ele estará sempre comigo, ajudando a superar todos os obstáculos e desafios da vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela vida e saúde que tenho, e por todas graças que já me concedeu.

Aos meus familiares que souberam compreender os momentos difíceis percorridos na faculdade, e sempre me motivaram para vencer os obstáculos.

Ao meu orientador Fabrício Machado Miguel, muito atencioso e prestativo, e fundamental para realização deste trabalho.

Aos professores de Ciências Contábeis, que contribuíram para minha formação profissional, e aprendizado de vida.

Aos meus colegas de classe que sempre estiveram prestativos na conclusão do curso.

A Carine, que sempre me incentivou e contribuiu para realização de meus sonhos e objetivos.

**“Quem decide pode errar; quem não decide
já errou”**

Herbet Von Karajan

RESUMO

PONTES, Nascimento Rodrigo. **Proposta de Implementação de um Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), do ramo de confecção inserida no mercado atacadista da Região Sul de Santa Catarina.** 2011. 70 p. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A Ciência Contábil proporciona inúmeras alternativas de gerenciamento a serem utilizadas nas empresas, e a contabilidade gerencial apresenta uma ferramenta indispensável para o sucesso das organizações, que é o planejamento estratégico, sendo como o tema principal do trabalho de conclusão de curso. O objetivo principal é evidenciar os métodos e passos para elaboração do planejamento estratégico, demonstrando sua aplicação não apenas em grandes empresas, mas sim a possibilidade de implantação em empresas de pequeno porte. Para realização do trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com o propósito de evidenciar os conceitos do tema abordado. Sendo apresentado pelos inúmeros autores da área gerencial e administrativa. Posteriormente foi realizado um estudo de caso, com sugestão de um modelo de implementação do planejamento estratégico aplicado a uma empresa inserida no mercado atacadista de confecção, com a concepção de seu proprietário para desenvolvimento da pesquisa em sua empresa, atribuindo informações importantes para o desenvolvimento dos objetivos de sua empresa. Conclui-se que os objetivos para realização do trabalho foram atingidos, devido à amplitude de visão ao negócio que o planejamento estratégico apresentou, contribuindo para um crescimento ao longo prazo, e estabelecendo estratégias diferenciadas para obtenção de resultados.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial, planejamento estratégico, sustentabilidade, resultados a longo prazo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1. Evolução do Processo de Planejamento Estratégico	18
Figura 1: Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento.....	19
Quadro 2: Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas.	20
Figura 2: Modelo básico de Mintzberg do sistema planejamento estratégico.	27
Quadro 3: Representações gráfica, clássica da análise SWOT.....	35
Quadro 4: Perguntas realizadas para que seja realizado um bom plano de ação estratégico.....	43
Figura 3: Foto da loja de atacado da RP Confecções EPP.....	51
Figura 4: Foto Interna do Portal Shopping Atacado	51
Figura 5: Fluxograma da Empresa.	53
Quadro 6: Análise SWOT da RP Confecções	57
Quadro 7: Mapa Estratégico da RP Confecções EPP.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Plano de ação 1	63
Tabela 2 – Plano de ação 2	64
Tabela 3 – Plano de ação 3	65
Tabela 4 – Plano de ação 4	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC - Balanced Scorecard
AOCRC – Associação das Operadoras de Compras do Rio Grande do Sul
EPP - Empresas de Pequeno Porte
Opportunities - Oportunidades
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PE- Planejamento Estratégico
PR - Paraná
RS - Rio Grande do Sul
SC - Santa Catarina
SWOT - Strength, Weakness, Opportunities, Threats
Strength - Forças
Threats - Ameaças
Weakness - Fraquezas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e Problema	12
1.2 Objetivos da Pesquisa	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Metodologia	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Conceito de Planejamento	16
2.2 Princípios do Planejamento	17
2.2.1 Princípios Gerais do Planejamento	17
2.2.2 Princípios Específico do Planejamento.....	18
2.3 Tipos de Planejamento	19
2.3.1 Planejamento Estratégico.....	21
2.3.2 Planejamento Tático	24
2.3.3 Planejamento Operacional	25
2.3.4 Processo do Desenvolvimento do Planejamento Estratégico	26
3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	28
3.1 Missão da Empresa.....	29
3.2 Visão da Empresa	30
3.2.1 Valores	31
3.3 Análise Interna da Empresa	32
3.4 Análise Externa da Empresa	33
3.5 Aplicação da Análise SOWT.....	34
3.6 Definição de Estratégia	35
3.7 Tipos de Estratégias	36
3.7.1 Estratégia de Sobrevivência.....	37
3.7.2 Estratégia de Manutenção	38
3.7.3 Estratégia de Crescimento	39
3.7.4 Estratégia de Desenvolvimento	40
3.7.5 Formulação da Estratégia	41
3.8 Plano de Ação.....	42
3.8.1 Implementação do Planejamento Estratégico	44
3.8.2 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico.....	44

3.8.3 Balanced Scorecard	45
3.9 Orçamento	48
4 ESTUDO DE CASO	50
4.1 Caracterização da Empresa	50
4.2 Mercado de Atuação, Marketing e Produtos	52
4.2.1 Tecnologia e Contabilidade	52
4.2.2 Organograma da Empresa	53
4.3 Processo do Desenvolvimento do Planejamento Estratégico	54
4.3.1 Missão	54
4.3.2 Visão	55
4.3.3 Diagnóstico Estratégico	55
4.3.4 Análise Interna	56
4.3.5 Análise Externa	56
4.3.6 Análise SOWT Aplicada a Empresa	56
4.4 Definição dos Objetivos e Estratégias para RP Confecções	58
4.4.1 Formulação das Estratégias	59
4.5 Mapa Estratégico da RP Confecções EPP	60
4.6 Plano de ação da RP Confecções EPP	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
6 REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

O capítulo 1 apresenta o tema e o problema a serem pesquisados, posteriormente os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Na seqüência será apresentado a justificativa do tema abordado, em seguida a metodologia da pesquisa aplicada que contribuirá para desenvolvimento do trabalho.

No capítulo 2 será abordado o referencial teórico, definindo os conceitos gerais sobre o planejamento estratégico, no capítulo 3 será apresentando o diagnóstico estratégico, e em seguida no capítulo 4 o estudo de caso a empresa RP Confecções EPP.

1.1 Tema e Problema

No mundo dos negócios é cada vez mais visível a concorrência entre as empresas, necessitando de uma configuração adequada de seu processo de sistema de funcionamento, os empresários necessitam de informações objetivas e precisas para possíveis tomadas de decisões, muitas empresas buscam alternativas para detectarem e solucionarem num curto prazo tempo seus problemas.

Conforme Costa e Almeida (2002. p. 55) “a tecnologia, o acirramento da concorrência, a maior exigência do consumidor levam a criação de um ambiente inovador, com rápidas transformações”.

No cenário globalizado é visível a integração dos países nos processos de negócios com produtos importados, necessitando às empresas desenvolver métodos para diminuir cada vez mais seus custos de produtos e gastos, para combater esse mercado acirrado, necessitando de uma análise adequada de sua empresa.

“Globalização é um termo que designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes. É um processo e uma tendência que ocorre dentro da economia mundial”. (ANDRADE, 2010, p. 02).

A Contabilidade de modo geral pode dar todo suporte técnico, administrativo e gerencial para o empresário, proporcionando uma visão muito ampla aos gestores, auxiliando no processo de desenvolvimento da empresa,

traçando em um planejamento estratégico, os métodos que se deve seguir para obter seus resultados para um curto, médio e longo prazo.

É notável que seja poucas as empresas, que estão com um planejamento traçado para sua organização, por não terem profissionais específicos para função, ou até recursos necessários para o desenvolvimento. Devido a esses aspectos, e outros fatores, justificam a não progressão no negócio.

Diante do seguinte tema verifica-se o problema da pesquisa: Como se configura um planejamento estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), do ramo de confecção inserida no mercado de venda por atacado no sul de Santa Catarina?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo consiste em elaborar uma proposta de implementação de um planejamento estratégico, a uma empresa de pequeno porte de confecção, inserida no mercado atacadista da região sul de Santa Catarina.

Como objetivos específicos têm-se os assuntos:

- Descrever os conceitos, metodologias e fatores que envolvam a elaboração do planejamento estratégico;
- Destacar as variáveis do ambiente empresarial, analisando interna e externamente a empresa e o segmento que está inserida; e
- Formular uma proposta de um planejamento estratégico para empresa em estudo.

1.3 Justificativa

O mercado atual exige que as empresas busquem cada vez mais alternativas para superar seus concorrentes, e uma das ferramentas para a realização desse objetivo, é a implementação do planejamento estratégico.

Observa-se o grande número de empresas que não possuem um PE traçado para sua empresa, por falta de informação ou até pelo fato de concluírem

ser um gasto desnecessário. Mas pelo contrário, só tem a contribuir para o sucesso da entidade.

De acordo com Almeida (1991, p. 01), “as técnicas de Planejamento Estratégico vêm exatamente ajudar o administrador a estabelecer o caminho que a empresa deverá seguir”.

As grandes organizações possuem recursos e profissionais qualificados em várias áreas destinados a elaborar e desenvolver esses projetos específicos para empresa, visando sempre um crescimento ao curto, médio e longo prazo, o que contribui para organização específica. O desenvolvimento do planejamento estratégico, proporciona o sucesso e a obtenção de lucros para empresa.

Conforme Gracioso (1996 p. 204) “O planejamento estimula o desenvolvimento e crescimento da organização, traçando os objetivos para a empresa, é preciso prever as mudanças e antecipar-se aos concorrentes, para aproveitar as melhores oportunidades do mercado”.

Pensar de forma estratégica representa um exercício de reflexão e de escolhas diante de várias alternativas, diante da dinâmica interna externa da organização, incentivando o praticante a não ver apenas um caminho, mas, n caminhos que nunca conseguia ver antes. Enseja a adoção de uma atitude proativa, ou seja, de um praticante preocupado em compreender o processo como um todo interconectado, com repercussões imediatas e de longo prazo na organização e no meio. (ANDRADE, 2010, p. 43).

No cenário de competitividade que as empresas estão inseridas, qualquer adversidade que o cenário econômico apresenta podem afetar as empresas de forma que necessitam estarem estrategicamente preparadas para possíveis mudanças do mercado.

Diante desses aspectos, é visível a contribuição que este trabalho tem as empresas, pois mostrará um caminho diferente que ela poderá atuar após a implementação de um planejamento estratégico em sua organização.

1.4 Metodologia científica

Para o desenvolvimento do trabalho se faz necessário aplicar as técnicas de metodologia científica, demonstrando os métodos que deverão ser seguidos para o desenvolvimento da pesquisas científica do tema abordado.

Para Marchesini (2006, p. 30) o conceito de pesquisa:

É toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca; indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações.

A pesquisa do tema abordado neste trabalho tem o propósito de explicar e simplificar a realização do Planejamento Estratégico.

De acordo com Raimundo (2000, p. 36), em relação ao conceito de metodologia.

Faz-se a descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos de campo ou de laboratório utilizados, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, o universo da pesquisa, critérios para seleção da amostra, instrumentos de coleta, métodos de tratamento dos dados etc.

Em relação aos procedimentos adotados para realização da pesquisa será utilizado à pesquisa bibliográfica, como uma ferramenta de pesquisa.

“A bibliografia constitui-se numa preciosa fonte de informações, com dados já organizados e analisados” a bibliografia é uma ferramenta indispensável para a realização do trabalho. (RAIMUNDO, 2000, p. 31).

O tema abordado será exposto de forma descritiva, em que os fatos serão expressos na íntegra, conforme Raimundo (2000, p. 26) "a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato, fenômeno e problema. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato, fenômeno e problema escolhido".

O trabalho contará com estudo de caso como forma de pesquisa de campo, de acordo com Marchesini (2006, p.74) "estudo de caso é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, bem como seu processo de desenvolvimento".

No estudo de caso será exposto uma Proposta de Implementação de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), do ramo de confecção, inserida no mercado atacadista na região sul de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos tópicos relacionados, será apresentada a teoria geral do trabalho pesquisado, com grande ênfase no Planejamento Estratégico.

2.1 Conceito de Planejamento

O planejamento possui um grau de importância muito relevante na sociedade, sendo associado a vários aspectos, em relação com a sociedade em geral e principalmente no setor empresarial, considerado imprescindível para desenvolvimento da organização.

O propósito de planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2010, p. 05)

O planejamento auxilia os funcionários em medidas a serem tomadas para obtenção de resultados, com o objetivo de informar situações específicas aos gestores sobre o futuro da empresa.

Muitos questionamentos são observados para elaboração de um planejamento, dúvidas que deverão ser solucionadas com o propósito de obter uma direção estratégica.

“O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para empresa” (OLIVEIRA, 2010, p. 05).

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) afirmam que “o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade”.

As dificuldades de manter-se no mercado são imensas pela competitividade, em que estão inseridas as empresas, necessitando de alternativas para o sucesso, planejando corretamente seus processos de desenvolvimento.

Ducker (1996, p. 12) afirma que planejamento,

é à base do sucesso da empresa. Define-se planejamento como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado. E conta com o desenvolvimento de uma missão clara para a empresa.

Tiffany e Peterson (1999 p. 09) enfatizam que planejar “é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente. É evidente que os planos estratégicos não são uma garantia”.

O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” para empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para empresa, bem como níveis de resistência e de descréditos efetivos para sua implantação. (OLIVEIRA, 2010, p.06).

Apenas planejar não significa a garantia do sucesso, pois em uma empresa vários aspectos são relacionados para obtenção do sucesso, mas com o planejamento o índice de obtenção de sucesso aumenta significativamente.

2.2 Princípios do Planejamento

Para formalização do planejamento, devem-se respeitar alguns princípios, sendo eles os princípios gerais e específicos. Logo abaixo será demonstrado suas aplicações e características.

2.2.1 Princípios gerais do Planejamento

Conforme Oliveira (2010) classificam-se em quatro métodos os princípios gerais do planejamento:

a) O princípio da contribuição aos objetivos, sendo que planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa, estabelecendo hierarquia entre os seus objetivos para que se possa estabelecer êxito total do mesmo.

b) O princípio da procedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle),

tendo grande importância no processo administrativo, pois é o passo inicial para desenvolvimento dos setores seguintes.

c) O princípio de maior influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividade da empresa, sendo que as modificações podem afetar as pessoas que trabalham na empresa, necessitando de treinamento adequado para as novas mudanças, ou até mesmo transferências, substituições de funções etc.

d) O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas, com princípio da eficiência, eficácia e efetividade, no quadro 1 abaixo é visível suas características e utilidades.

EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE É
<ul style="list-style-type: none"> Fazer as coisas da maneira certa 	<ul style="list-style-type: none"> Fazer as coisas certas 	<ul style="list-style-type: none"> Manter-se sustentável no ambiente
<ul style="list-style-type: none"> Resolver Problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Produzir alternativa criativas 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo
<ul style="list-style-type: none"> Salvaguardar recursos aplicados 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar a utilização dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Coordenar esforços e energias, sistematicamente
<ul style="list-style-type: none"> Cumprir o dever 	<ul style="list-style-type: none"> Obter resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o lucro 	

Quadro 1. Evolução do processo de planejamento estratégico

Fonte: (OLIVEIRA, 2010, p.8)

2.2.2 Princípios Específicos do Planejamento

Oliveira (apud, Ackoff, 1974, p. 28) “apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específico”:

1) Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

2) Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.

3) Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa- de porte médio ou grande- devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para alcançá-los, “de baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir a seus membros.

4) Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

“É muito importante o executivo estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório inerente aos processos de planejamento na empresa”. (OLIVEIRA 2010, p. 10).

2.3 Tipos de Planejamento

“Os tipos de planejamento podem ser subdivididos em três modelos, na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento” (OLIVEIRA, 2004, p. 45). Na figura 1 abaixo o autor demonstra os níveis hierárquicos do planejamento.

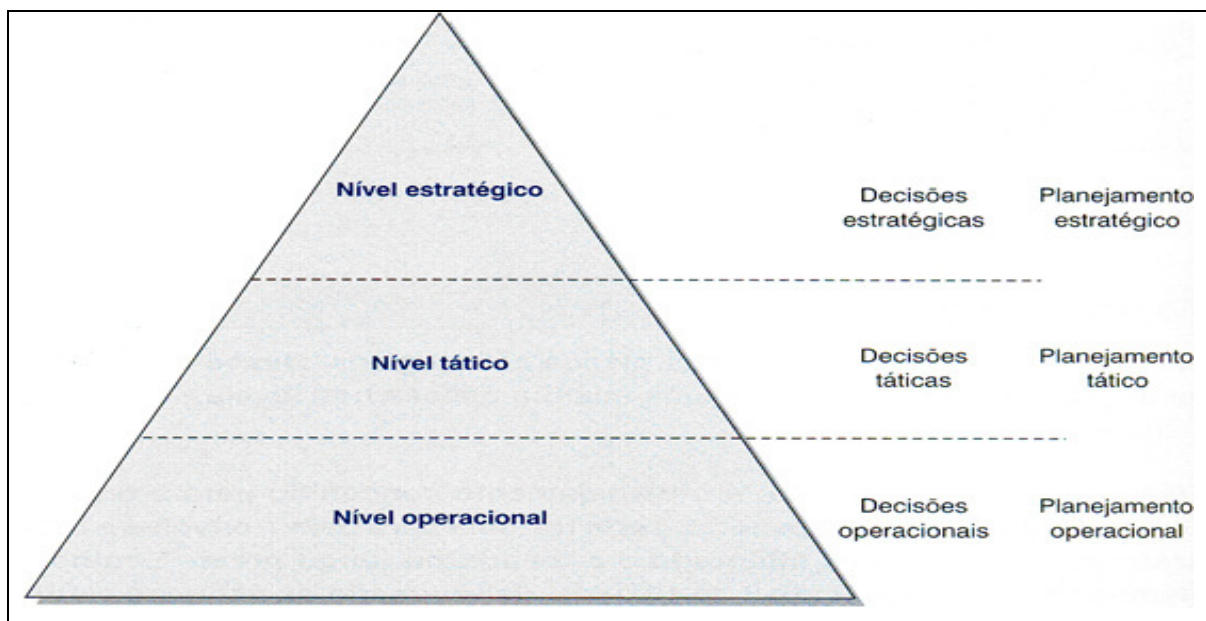


Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: (OLIVEIRA, 2010, pg. 15)

Chiavenato e Sapiro (2009) caracterizam os três níveis de planejamento da seguinte forma:

a) Planejamento estratégico: é o processo mais amplo da empresa, engloba a organização como um todo, desenvolvido pelos gerentes e diretores com estratégias e ações para consecução de seus objetivos, e possíveis tomadas de decisões, elaborado com a finalidade de resultado ao longo prazo.

b) Planejamento tático: é o processo que abrange departamentos da empresa, tendo como resultado ao médio prazo, geralmente anual, para atingir seus objetivos, focado especificamente em departamentos da organização, desempenhadas por supervisores e encarregados.

c) Planejamento operacional: é o processo de curto prazo, com característica de chão de fábrica, estabelecidas por níveis organizacionais inferiores com objetivos específicos da empresa, melhorias rápidas e eficientes.

No quadro abaixo Oliveira apresenta alguns exemplos dos tipos e níveis de planejamento nas empresas.

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Quadro 2: Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas

Fonte: (Oliveira 2004, p. 46).

Pelo quadro 2 verifica-se que o “planejamento estratégico considera a empresa como um todo. Este aspecto é importante para entendimento das fases do

planejamento estratégico que está apresentado” (OLIVEIRA, 2004, p.47). Conforme o autor é possível observar que o planejamento estratégico abrange a empresa como um todo, e o tático com finalidade de atuação específica em departamentos e já o operacional com finalidade específica dos setores da organização

2.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico possui um papel fundamental para o desenvolvimento sustentável da organização. Com foco no processo de sustentabilidade da empresa ao longo prazo, sendo uma ferramenta imprescindível para tomada de decisões.

De acordo Fischmann e Almeida (1991. p. 25) o conceito de planejamento estratégico pode ser exposto como:

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

“O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. OLIVEIRA (2004, p. 47).

“O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

Planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático, que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro. (NAKAGAWA, 1993, p. 43).

Conforme o autor, os gestores necessitam sempre estar bem informados, de possíveis variações no cenário econômico, para poder fazer uma projeção mais ampla, e não sofrer conseqüências drásticas em seus negócios. Correlacionando

decisões passadas, para tirar proveito de decisões futuras, ampliando sua visão de gerenciamento de informações.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) para ser “eficaz, o processo de planejamento estratégico não deve ser um processo simplesmente formal e burocratizado”.

Conforme o autor ele deve passar por um questionamento amplo dentro da organização, se faz necessário analisar todo processo existente dentro da mesma, para fazer uma comparação com o que a empresa almeja para seu futuro, sendo que antes de desenvolver esse processo algumas perguntas simples devem ser feitas como:

1. Como está a organização hoje? Como ela está se desempenhando em relação aos clientes e à concorrência?
2. Se nenhuma mudança for feita, como será a organização dentro de um ano? Ou dois? Cinco? Dez?
3. Se as respostas acima não forem aceitáveis, quais as decisões que os gestores deverão tomar? Quais são os riscos envolvidos? (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a organização necessita passar por uma avaliação, as pessoas envolvidas no processo devem ter em suas mentes uma posição de onde a empresa quer chegar, quais seus pontos fortes que a colocam como diferencial no mercado em que atuam em relação aos seus concorrentes.

Devem estipular num prazo de tempo os objetivos a serem alcançados, geralmente este plano é focado para longo prazo da instituição desempenhado por diretores e gestores da organização.

De acordo com Oliveira (2010, p. 37) através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos.
Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa - variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos.
Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa – variável controlável-que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas.
Oportunidades é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas.
Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

e) **Ter um efetivo plano de trabalho**, estabelecendo:

- . as premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico;
- . as expectativas de situações almejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados;
- . o quê, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- . como e onde alocar os recursos – atuais e futuros – da empresa.

De acordo com autor nesse contexto do planejamento estratégico apresentado acima, a empresa deve reconhecer seus pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças para realmente dar início ao planejamento.

“O planejamento estratégico pode ser considerado, em princípio, como de longo prazo, pois ele é o fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa, o qual se concretiza através da definição de seus objetivos” (OLIVEIRA, 2004, p. 51).

As evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais. As organizações bem-sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e sua estratégia. Por sua vez, a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

Conforme o autor um dos fatores que fazem com que as empresas consigam obter o sucesso, é a implementação do planejamento estratégico, e posteriormente a análise e o controle. Verificando a execução do planejamento, elas estão se protegendo do mercado externo, e prevendo possíveis mudanças externas.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) uma pesquisa realizada em cinquenta organizações em vários países e setores mostram que alguns dos principais benefícios do planejamento estratégicos são:

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.
6. Interdependência com o ambiente externo.

“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”. (ALMEIDA, 2003, p. 10).

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 desenvolveram 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. (ALMEIDA, 2003, p.10).

Mas conforme Andrade (2003) pequenas mudanças desempenhadas pelas entidades podem mudar consideravelmente o resultado da empresa, considerando o comprometimento total da equipe para realização dos trabalhos.

2.3.2 Planejamento Tático

“O planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 2010, p. 18).

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a concepção de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 49).

Segundo Oliveira (2010) o planejamento tático tem o papel de identificar em alguma área específica da empresa, que contenha alguma falha, ou necessite de alguma melhoria, o objetivo de informar as providências necessárias, para obtenção de resultado da mesma.

De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 08) o processo de decisões táticas são exemplificadas da seguinte forma:

As decisões táticas se dão normalmente no nível gerencial e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela direção da empresa. Assim, se comprar uma nova empresa é uma decisão estratégica, definir a nova linha de produtos das empresas combinadas ou a nova estrutura organizacional pode ser decisões táticas. Ou ainda, no caso de construir uma nova fábrica, escolher

o processo produtivo e o grau de terceirização são exemplos de decisões táticas.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009) esse processo de planejamento é projetado para médio prazo na empresa, com resultados específicos anuais com a finalidade de obtenção de resultados departamentais.

2.3.3 Planejamento Operacional

Segundo Oliveira (2010. p. 19) “o planejamento operacional pode ser considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecida”.

Conforme Oliveira (2010. p. 20) Os planejamentos operacionais devem conter:

- a) Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- b) Os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Os resultados finais esperados;
- d) Os prazos estabelecidos; e
- e) Os responsáveis por sua execução e implantação.

“As decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 08).

“O planejamento operacional é, normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa”. (OLIVEIRA, 2010, p. 20), este processo de planejamento é muito utilizado nas organizações, pois ele é executado num curto prazo de tempo, e se faz necessário para obtenção de resultados.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 08), “São exemplos: a decisão de comprar de um determinado fornecedor, a adoção de uma política de descontos em uma determinada temporada para diminuir estoques ou contratar um novo funcionário”.

Pode ser praticado como exemplo desse tipo de planejamento, o plano de despesas, plano de compras, plano de fluxo de caixa, e plano orçamentário entre outros. Sua aplicação afeta uma área específica da empresa.

2.3.4 Processo do desenvolvimento do Planejamento estratégico

O processo do planejamento estratégico deve obedecer corretamente, as suas etapas de elaboração, havendo uma sinergia dentro da organização para que haja um retorno esperado, todos setores devem estar focados e interligados no mesmo objetivo, para que as informações sejam transmitidas aos gestores corretamente.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p. 233) o objetivo mais almejado pelas organizações é:

a maximização dos lucros. Pode estar relacionado à rentabilidade, que é a relação do lucro sobre o patrimônio ou à lucratividade (lucro sobre vendas.). Isso para que a comunidade empresarial possa reconhecer facilmente esse resultado como indicador de sucesso das atividades da organização.

“Todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte do tempo de planejamento. É a formalização desses elementos, que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização”. (Costa, 2003. p. 199).

Conforme o autor toda organização necessita realizar um mapeamento de sua estrutura organizacional, para que possam desenvolver seus objetivos, desafios e metas ao curto, médio e longo prazo.

“Objetivos dão os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar, com um prazo definido para que aconteçam”. (Fernandes e Berton, 2005, p. 153).

De acordo com Oliveira (2010, p. 53), objetivos, desafios e metas podem ser classificados da seguinte forma:

- . **Objetivo:** é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.
- . **Desafio:** é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos.
- . **Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).

“Os objetivos são definidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma condição futura ideal”. (CHIAVENATO; SAPIRO 2009, p. 230).

De acordo Fernandes e Berton (2005, p. 153) para que sejam formulados bons objetivos os gestores necessitam ter em mente algumas características:

- quantificar e definir prazos para os objetivos da organização;
- comunicar claramente os objetivos e alinhá-los à missão e aos valores da empresa;
- detalhá-los em diversos níveis, sabendo desafiar as pessoas sem desanimá-las; e
- manter a flexibilidade.

Para demonstrar como funciona o mapeamento do processo do planejamento estratégico, logo abaixo na figura 2 será demonstrado, as etapas de elaboração do planejamento estratégico.

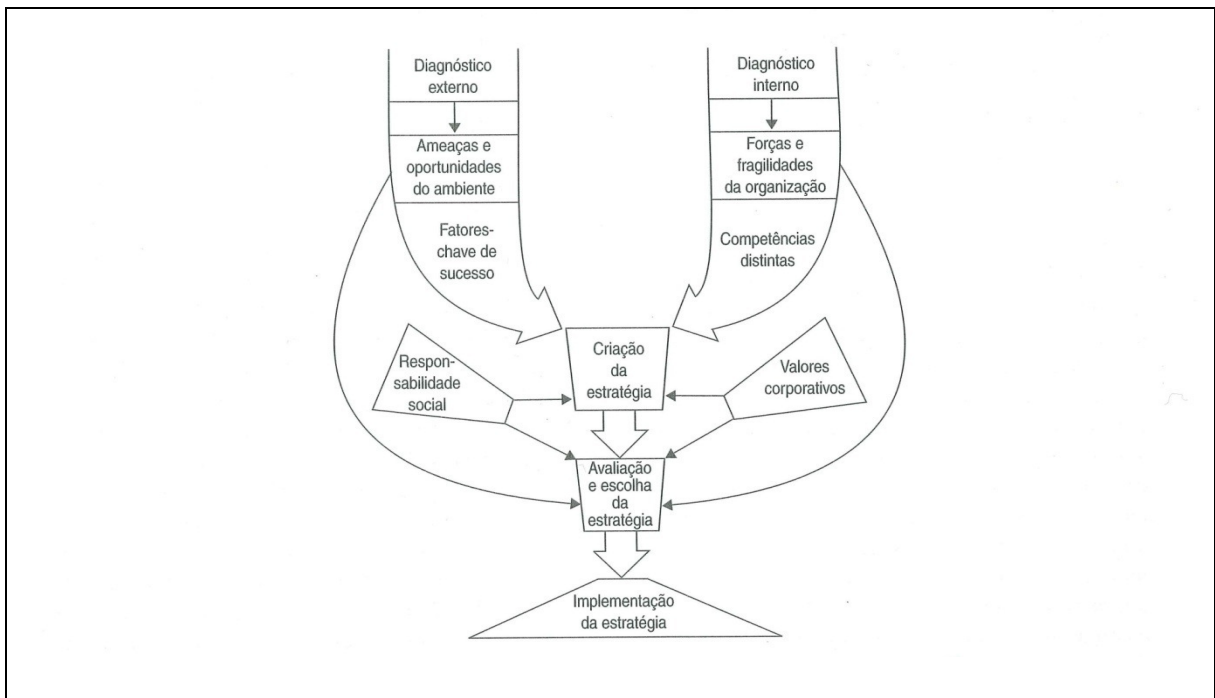


Figura 2: Modelo básico de Mintzberg do sistema planejamento estratégico

Fonte: Chiavenato e Sapiro (apud MINTZBERG 1996, p. 9).

Conforme o autor, o processo do planejamento estratégico deve conter uma análise de seu ambiente interno, através de um diagnóstico estratégico, para que possam ser formalizadas posteriormente suas estratégias, e logo em seguida implementadas, necessitando ao final do planejamento um controle e uma análise para avaliar as estratégias implementadas.

3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é o passo inicial para realização do planejamento estratégico, pois é feita uma avaliação inicial das características, das empresas. Verificando qual real situação que ela se apresenta perante o seu mercado de atuação, quais oportunidades que podem surgir, perante o ambiente externo.

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 de ruim em seu processo administrativo. Esse diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa. (OLIVEIRA, 2010, p. 63)

Costa (2003, p. 51) “compara o diagnóstico estratégico de uma instituição, como se uma pessoa fosse ao médico para se queixar de sua saúde, o médico, porém examinaria o paciente e pediria vários exames detalhados para poder dar um diagnóstico com mais precisão.”

“O diagnóstico estratégico deve ser interno e externo à empresa. Pode-se afirmar que as projeções completam o diagnóstico, uma vez que, combinando-se os dois, obtém-se a projeção-base que corresponde a uma estimativa futura, decorrente da situação atual”. (OLIVEIRA, 2010, p. 20).

Conforme Oliveira (2010, p. 64) o diagnóstico que compreende uma análise estratégica deve apresentar algumas premissas:

- . deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- . esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- . para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos;
- . esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

De acordo com Costa (2003, p. 51), “o diagnóstico empresarial é, um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para construção do seu futuro”.

Segundo Oliveira (2010), diagnóstico estratégico é um dos pontos cruciais para elaboração do planejamento estratégico, pois a empresa fará uma análise da situação que ela convive em relação aos seus concorrentes, fazendo uma análise interna e externa de sua organização, verificando o cenário que ela está inserida, para dar o passo inicial ao planejamento.

O diagnóstico proporciona a empresa uma compreensão de visão, de suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para cumprimento de sua missão.

3.1 Missão da Empresa

Na construção da missão é demonstrado, suas atividades desenvolvidas, justificando a existência de seu negócio no mercado, avaliando suas projeções para o futuro.

“A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.” (OLIVEIRA, 2007, p. 126).

A declaração de missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer à comunidade, sua diferenciação e o seu papel em relação a seus concorrentes e às principais conquistas que a empresa quer atingir. (PADOVEZE, 2003, p. 25)

“O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a 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; e TORRES, 2004, p. 48).

“A missão de uma empresa consiste na linha de atividades que ela pretende seguir. A missão estabelece os limites de atuação da empresa, e o campo dentro do qual ela pretende crescer e competir.” (LOPES, 1978, p. 27)

Conforme Oliveira (2007), a missão da empresa é procurar determinar o tipo de atividade que deverá se concentrar e o motivo da sua existência no mercado, ou seja, a missão é a razão de ser da empresa.

A formulação da missão pretende responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz para o mundo externo, se ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? (COSTA, 2003, p. 36).

“A missão não serve apenas à comunicação e motivação do público interno. Também é veículo de comunicação para o público externo – o que, muitas vezes é feito por meio de slogans” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 148).

É necessário que todos envolvidos na organização tenham consciência do significado real da missão de sua empresa, pois todos necessitam trabalhar com o mesmo propósito, para que a empresa se desenvolva.

3.2 Visão da Empresa

Realizado a caracterização de missão na organização, passa-se a elaborar sua visão, verificando-se onde ela pretende chegar, é uns dos passos essenciais para realização de seus objetivos.

“A declaração de visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”. (PADOVEZE, 2003, p. 25).

Segundo o autor, a visão demonstra realmente o que organização almeja para seu futuro, delimitando fatores a serem elaborados para obtenção do sucesso.

A visão segundo Oliveira (2010, p. 65) é conceituada:

Como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

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

Fernandes e Berton (2005, p. 148) identificam visão da seguinte forma:

Algumas empresas trabalham também com o conceito de visão. *Mas o que vem ser visão?* Grosso modo trata-se de responder “aonde a organização quer chegar”, enquanto a missão delimita sua atuação no negócio escolhido. Nessa concepção, a visão é a explicitação do que se idealiza para organização.

“Ela expressa o sentimento que os praticantes da organização têm ao olhar para o futuro da organização, ou seja, como os praticantes da organização gostariam de vê-la num futuro próximo”. (ANDRADE, 2010, p. 58)

Visão, literalmente, significa uma imagem. Visão de negócios ou visão organizacional ou, ainda, visão de futuro é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 87).

“A visão estratégica deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização.” (COSTA, 2003, p. 36). A visão necessita ser clara o suficiente para que todos envolvidos na organização possam aderir a ela.

3.2.1 Valores

“Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para tomadas as suas principais decisões”. (OLIVEIRA, 2010, p. 67).

De acordo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 90) os princípios e valores organizacionais são:

o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização. Os princípios dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes prezados pela organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio ambiente.

“Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa”. (OLIVEIRA, 2010, p. 68)

3.3 Análise Interna da Empresa

Nessa análise são abordado os pontos fortes da empresa, o que ela tem de potencial em seus produtos, em relação aos seus concorrentes, e seus pontos fracos, necessitando melhorar para se qualificar no seu mercado de atuação.

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados”.(OLIVEIRA, p. 101).

As forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou não. Esta análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro. (PADOVEZE, 2003, p. 97)

Os pontos fortes e fracos serão destacados pelos autores da seguinte forma. De acordo com OLIVEIRA (2010), e Costa (2003) pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar são:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos a melhorar: são as características positivas da empresa que deverão sempre estar bem elaboradas, e prontas para possíveis mudanças melhorando seu desenvolvimento.

De acordo com (Costa, 2003, p. 112) alguns exemplos de pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar serão demonstrado logo abaixo:

Pontos fortes: marca conhecida e respeitada; rede de distribuição de cobertura nacional; presteza no atendimento a reclamações e pedidos de informações; linha de produtos diversificada e completa; capacidade em pesquisa e desenvolvimento; recursos industriais ou de logística.

Pontos fracos: ausência de manual de usuário do produto claro e legível; ausência de recursos para pagamento via cartões de crédito; ausência de mecanismos e sistemas adequados de pós-venda; falta de integração entre as pessoas da seção, dos departamentos; das filiais entre outros.

Pontos a melhorar: mecanismos de comunicação ampla, franca e rápida com os clientes; qualidade do material ou da matéria-prima adquiridos de fornecedores; controle de estoques para evitar pedidos em falta e formação do pessoal que lida diretamente com os clientes e fornecedores.

“Análise interna é a forma pela qual a organização, depois de analisar o ambiente externo, se volta para dentro e identifica as necessidades de recursos requeridos para que possa atingir os seus objetivos”. Frezatti (2000, p. 29).

A análise interna propicia as pessoas envolvidas no desenvolvimento do planejamento estratégico, alternativas para analisar seus pontos fortes e fracos, necessitando a construção alternativas, para eliminar suas fraquezas e acrescentando novos mecanismos estratégicos para atribuir aos seus pontos fortes.

3.4 Análise Externa da Empresa

Análise externa, permite a empresa identificar, as oportunidades e ameaças, que estão a sua volta, podendo fazer uma correlação com seus concorrentes, para obterem possíveis alternativas para modificar suas metodologias, e avaliar seu potencial no mercado externo.

“Análise externa é a maneira pela qual a organização olha o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir. Ela o faz com base na avaliação de cenários, levando em conta elementos que contém informações.” (FREZATTI, 2000, p. 27).

A 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 produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro. (OLIVEIRA, 2010, p. 71).

As oportunidades e ameaças serão destacadas pelo autor da seguinte forma. Conforme Oliveira (2010) oportunidades e ameaças são:

- Oportunidades: são as condições externas, que não possuem influência específica da empresa, que podem conceder resultados satisfatórios para organização, sendo que a mesma tenha interesse ou condições de absorver essas novas oportunidades.

- Ameaças: são as condições externas e que não possui influência da empresa, que podem trazer certas dificuldades para organização.

Serão apresentados como exemplo de oportunidades e ameaças os seguintes itens conforme os autores Chiavenato e Sapiro (2009).

Oportunidade ambiental: consiste em uma situação que a empresa poderá aproveitar, ou se a mesma tiver condições ou interesse de usufruir, que deverá ser utilizada para formalizar sua estratégia.

Ameaça ambiental: consiste por alguma situação de seu ambiente, que pode prejudicar na implementação estratégica.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p. 88), os exemplos de oportunidades e ameaças são os seguintes:

Oportunidades: novos clientes, expansão geográfica, expansão da linha de produtos, transferência de habilidades para novos produtos, integração vertical, tirar mercado dos concorrentes, aquisição de rivais, alianças ou parcerias para expandir a cobertura, explorar novas tecnologias, aberturas para extensão da marca.

Ameaças: novos concorrentes potenciais fortes, perda de vendas para substitutos, queda de crescimento no mercado, mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio, regulação que aumenta os custos, crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores, necessidades reduzidas do produto para os clientes, e mudanças demográficas.

De acordo com Padoveze (2003, p. 98), as ameaças e oportunidades podem ser conceituadas da seguinte forma:

As ameaças e oportunidades dizem a respeito ao ambiente externo e devem identificar potenciais problemas que os fatores ambientais poderão trazer no futuro para empresa, bem como as oportunidades podem revelar áreas a serem trabalhadas, que podem, inclusive, mudar os objetivos da empresa.

Conforme Padoveze (2003), os exemplos dos principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes econômico, social e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.

3.5 Aplicação da Análise SWOT

“A matriz SWOT foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças e forças e fragilidade”. (CHIAVENATO e SAPIRO 2009, p. 181).

De acordo Serra, Torres e Torres (2004, p. 86), a aplicação de Swot pode ser expressa da seguinte forma:

A análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho.

O nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês:

Strenght = força

Weakness = fraqueza

Opportunities = oportunidades

Threats = ameaças

“A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos - a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo”. (SERRA; TORRES e TORRES. 2004, p. 86).

“A base de aplicação da matriz SWOT é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando em conta sua missão, visão, valores e objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO e SAPIRO. 2009, p. 181). Conforme os autores esse cruzamento pode ser observado no quadro 3 abaixo:

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Quadro 3: Representação gráfica, clássica, da análise SWOT

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 87)

3.6 Definição de Estratégia

“O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa com seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e

operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida”.(OLIVEIRA, 2010, p. 181).

Conforme o autor é feita uma correlação com seu ambiente sempre visando estratégias, que possam trazer o máximo de resultados às organizações com suas políticas estratégicas.

“Estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali etc.”. (MINSTBERG, 2004, p. 34). Tem o papel de guiar a empresa, para que possa se desenvolver corretamente.

A estratégia empresarial expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa, além de explicitar como ela deve-se utilizar de seus pontos fortes existentes e potenciais para aproveitamento das oportunidades ou separação de barreiras externas, a fim de alcançá-los. (CASOROTTO FILHO 2002, p. 37).

De acordo com Costa (2003, p. 43) “estratégias são providências que devem ser tomadas para que um possível problema não ocorra, ou não volte mais a ocorrer, ou seja, é olhar para o futuro da empresa.”

Pode-se dizer que estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas e políticas de uma organização. Uma estratégia adequadamente formulada ajuda a pôr ordem nas deficiências e nos recursos internos da organização, assim como pode possibilitar possíveis trocas entre as pessoas, melhorando a relação da organização com seus stakeholders tanto internos quanto externos.(COSTA e ALMEIDA, 2002, p. 118)

“A estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 04).

Conforme autor a estratégia pode ser resumida, como ações que a empresa irá desenvolver, estipulando metas, desafios e objetivos a serem seguidos.

3.7 Tipos de Estratégia

“Para que os objetivos e metas possam ser executados é necessário que sejam elaboradas estratégias construtivas”. (OLIVEIRA, 2003, p. 188). Conforme o autor, os tipos de estratégias podem ser classificados da seguinte maneira.

3.7.1 Estratégia de Sobrevivência

Segundo Oliveira (2010), nesse tipo de estratégia o executivo tem como principal objetivo diminuir os investimentos e minimizar ao máximo possível as despesas existentes, mais é evidente que as empresas não poderão utilizar essa medida por muito tempo pois, o mercado exige investimentos e inovação, e seus concorrentes são uma grande ameaça.

Este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas. (OLIVEIRA, p. 189).

Segundo Oliveira (2010) as estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência são as seguintes:

- Redução de custos: essa estratégia geralmente é utilizada em tempos de crise, recessão, sendo realizado uma considerável redução de custos para obtenção de resultado, uns dos exemplos de redução, é a redução do quadro de funcionários, níveis de estoque, compras, processo de produtividade entre outros.
- Desinvestimento: é bem comum na empresa que certos produtos acabam perdendo seu espaço no mercado, e necessitam serem excluídos do processo produtivo, e substituídos por novas opções, ou por exemplo produtos que não apresentam uma margem de lucro satisfatória para organização.
- Liquidação do negócio: é uma estratégia que deverá ser utilizada em último caso, quando a empresa não tiver mais alternativa para reverter o quadro, ocorre por exemplo em alguns casos de a empresa se dedicar especificamente a um negócio ou produto que acabou perdendo espaço no mercado de atuação, e não substituído. Este tipo estratégia poderá ser utilizada em último caso.

Essa estratégia está voltada á uma organização que necessita mudar seus conceitos sobre o seu negócio de atuação e seus produtos ali inseridos, fazendo uma correlação do mercado externo com interno, provendo mudanças o quanto antes para não ocasionar o fechamento do negócio.

3.7.2 Estratégia de Manutenção

“A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”. (OLIVEIRA, 2010, p. 190).

De acordo com Oliveira (2010, p. 190), “a estratégia de manutenção identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes - disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc.”.

A estratégia de manutenção pode apresentar segundo Oliveira (2010), as seguintes formas:

- Estratégia de estabilidade: essa estratégia tem por finalidade a manutenção do que a empresa já conseguiu em seu mercado de atuação, mesmo com as ameaças persistentes, ela consegue se manter pelos seus pontos fortes adquiridos ao longo do tempo.

- Estratégia de nicho: nesse caso, a empresa atua com uma política de dominar um segmento, investindo seus recursos, para que consiga naquele segmento obter grande resultado concentrando seus esforços em um único negócio, tecnologia, não havendo interesse em optar em investir em outras atuações.

- Estratégia de especialização: neste caso, a organização procura se manter líder em um mercado, investindo em um produto específico, por exemplo uma tecnologia aprimorada, em que ela absorva resultados maiores em relação aos seus concorrentes, é evidente a vantagem de reduzir seu custo unitário em produção em massa de apenas um produto, mais acaba correndo o risco de se tornar muito dependente de um produto, pela não diversificação de novos produtos.

Essa estratégia consiste em preservar o que a empresa já conseguiu em relação ao seu mercado, investindo especificamente no seu maior potencial, fazendo com que possa ter seu espaço consolidado no mercado em relação aos seus concorrentes, mais correndo o risco de não optar por uma diversificação, dependendo apenas de um seguimento ou produto.

3.7.3 Estratégia de Crescimento

A estratégia de crescimento é elaborada quando ambiente externo, propicia oportunidades para crescimento, devendo ser exploradas com novos produtos ou serviços, para que sucessivamente possam aumentar o faturamento da empresa.

De acordo com Oliveira (2010), algumas estratégias correlacionadas ao crescimento são:

- Estratégias de inovação: esta estratégia consiste em uma grande antecipação em relação aos seus concorrentes, desenvolvendo e lançando novos produtos e serviços, fazendo com que a empresa sempre esteja atenta as novas tendências que o mercado apresenta, pois a tecnologia tem uma evolução muito rápida.
- Estratégias de internacionalização: nesta estratégia a organização de maior porte visa uma internacionalização de suas atividades no exterior, devido à falta de qualificação profissional, e novas alternativas de crescimento, com novas tecnologias para o processo produtivo.
- Estratégias de Joint Venture: essa estratégia possibilita a entrada de novo mercado, em que duas empresas se associam para desenvolver e produzir um novo produto, geralmente uma entrando com a tecnologia e a outra com capital para investimento.
- Estratégia de expansão: esta estratégia deve ser devidamente planejada pois a não expansão na hora certa, poderá ocasionar uma perda de mercado naquele específico seguimento, ocasionando um fechamento precoce, ou necessitando uma associação com uma empresa de maior porte para poder acompanhar ao mercado. Muito utilizada essa estratégia, em alguns casos a diversificação de negócio não é viável pelo alto investimento a ser feito.

De acordo com Costa (2005, p. 174) crescimento pode ser expresso da seguinte maneira:

A busca de formas de crescer, de expandir, de aumentar a rentabilidade, de ampliar as formas e maneiras de atender um mercado ou público-alvo mais diversificado pode levar algumas instituições a considerar que o seu ambiente externo, em tese, é um mundo, e não apenas a região na qual elas nasceram e atuam tradicionalmente.

“Chamam-se estratégias de inovação os esforços e direcionamentos sistemáticos e consistentes para criar, continuamente novas soluções, novas aplicações de produtos existentes, novos produtos, novos clientes, novas formas de vender, de comprar os insumos etc.”. (COSTA, 2003, p. 166).

A estratégia de crescimento tem um papel fundamental para empresa, pois é a base para dar seqüência ao negócio, não apenas ficando limitada a um negócio específico, mas poder aproveitar as oportunidades existentes, investindo em tecnologia e inovação para crescer em um mercado tão acirrado e competitivo.

3.7.4 Estratégias de Desenvolvimento

O desenvolvimento da organização necessita passar por certos critérios, que serão demonstrados na elaboração das estratégias de desenvolvimento.

“Nesse caso, a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver sua empresa.” (OLIVEIRA, 2010, p. 192).

O desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses eixos – mercadológico e tecnológico – permite ao executivo construir novos negócios no mercado.(OLIVEIRA, 2010, p. 192).

De acordo com Oliveira (2010) a estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a organização busca novas vendas, demonstrando seus produtos e serviços para novos mercados.
- Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa necessita aumentar suas vendas, com a exploração de melhorias em seus produtos e serviços em seus respectivos mercados. Ampliando a linha de produto.
- Desenvolvimento financeiro: significa conseguir a fusão entre uma empresa que possui uma grande oportunidade de mercado, a uma que possui como grande ponto forte recursos financeiros.
- Desenvolvimento de capacidade: significa conseguir a fusão entre uma empresa que tem alta tecnologia, mais tem uma fraca capacidade de mercado, a

uma empresa que obtêm fraca tecnologia mais com uma ampla capacidade de mercado.

- Desenvolvimento de diversificação: corresponde uma abertura de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, com a falta de oportunidades para os produtos atuais, saturação de mercado, entre outros necessitando a empresa sempre buscar alternativas competitivas para se manter no mercado.

Estratégia de desenvolvimento possui uma finalidade de dar seqüência de sustentabilidade à empresa, procurando sempre novas alternativas para compor o mercado de atuação, ela possui objetivos de resultados ao longo prazo.

3.7.5 Formulação da Estratégia

Segundo Ansoff e Mcdonnell (1993, p. 74), “a necessidade de uma nova estratégia consiste quando os objetivos de uma empresa mudam drasticamente, em consequência de novas exigências impostas à organização pelo mercado.”

É bom destacar que qualquer estratégia precisa ser simples, clara e objetiva. Recomenda-se, portanto, que para cada aspecto gerencial da instituição sejam escolhidos não mais do que três ou quatro tópicos. A experiência tem mostrado que quem tem muitos tópicos estratégicos perde o foco na ação e acaba sem estratégia nenhuma. (COSTA, 2003. p. 164)

Oliveira (2002, p. 212), também destaca três aspectos que devem ser considerados para a formulação da estratégica:

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

“A estratégia deve estar adequada à visão, aos valores, à missão, aos propósitos, aos cenários, à vantagem competitiva, bem como aos objetivos, desafios, metas e políticas da empresa”. (OLIVEIRA, 2010, p. 216).

Conforme Oliveira (2010) os aspectos que o executivo deve analisar para a escolha das estratégias são os seguintes:

A estratégia deve estar adequada ao ambiente interno da empresa, é necessário o apoio de todos envolvidos na organização, para obter sucesso com a estratégia, ela também deve estar adequada ao ambiente externo, devido mudanças repentinas no mercado externo ela deve estar pronta para possíveis mudanças.

As estratégias devem estar de acordo com o orçamento da empresa, pois em alguns casos a implementação de certas estratégias foge dos recursos das empresas, devem estar adequadas aos projetos da empresa.

Cabe ao executivo estabelecer os prazos de retorno, visando suas estratégias, e qual política de resultados para organização ao curto médio e longo prazo.

Conforme Oliveira (2010, p. 188) as estratégias podem ser classificadas da seguinte forma: “podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento”.

De acordo com autor as estratégias são voltadas especificamente para cada contexto dentro da organização, se faz necessário avaliar necessidades que necessitam maior abrangência, para que sejam formuladas o mais rápido possível.

3.8 Plano de Ação

Após serem formuladas as estratégias, é necessário aplicar um plano de ação para que possam ser desenvolvidas essas estratégias, e a seguir serão expostos alguns conceitos e aplicações de alguns exemplos de plano de ação.

“Plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)”. (OLIVEIRA, 2010, p. 242).

“Para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para se assegurar que as ações e passos necessários para implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas”. (COSTA, 2003, p. 206).

Conforme Oliveira (2010, p. 242), um projeto é classificado em dois aspectos, a fase de caracterização e execução do projeto, logo abaixo será demonstrado à fase de caracterização e execução.

Caracterização

- I. Identificação do problema-alvo;
- II. Análise do ambiente do projeto;
- III. Definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançadas;
- IV. Definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto;
- V. Estabelecimento das estratégias a serem operacionalizadas;
- VI. Elaboração dos estudos de viabilidade necessários;
- VII. Negociação e definição dos recursos necessários;
- VIII. Identificação da equipe de trabalho;
- IV. Programação e alocação dos recursos; e
- X. Elaboração do manual do projeto.

Execução

- I. Utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado;
- II. Supervisão da equipe de trabalho;
- III. Acompanhamento e controle das atividades do projeto; e
- IV. Avaliação final dos trabalhos executados.

De acordo com Costa (2003), os investimentos e despesas necessárias para implantação das estratégias, devem estar corretamente orçadas e liberadas para que sejam implantadas conforme o processo da empresa.

Na elaboração de um bom plano de ação, a organização necessita fazer algumas perguntas para elaboração do plano de ação conforme o autor será apresentado no quadro 4 abaixo, alguns exemplos de perguntas a serem realizadas, na elaboração do plano de ação.

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizadas simultaneamente?
Depende de quê	Esta atividade depende de qual ? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, mesmo, ser incluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve ser completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar à etapa, quanto será gasto para realizá-la
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Quadro 4: Perguntas realizadas para que seja realizado um bom plano de ação estratégico.

Fonte: (COSTA. 2003, p. 207).

Conforme o quadro 4 é visível a quantidade de perguntas a serem elaboradas para a formalização de um plano de ação dentro da organização, sendo medidas corretas a serem realizadas para obterem o melhor plano de ação.

3.8.1 Implementação do Planejamento Estratégico

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003) alguns pontos relevantes para implementação do planejamento estratégico são:

- Estabelecer senso de urgência: seria antecipar as possíveis crises ou as oportunidades, estabelecendo prazos para realização dos objetivos.
- Formar uma forte coalizão: reunir os colaboradores a trabalharem em equipe, e estarem prontos para liderarem mudanças.
- Criar uma clara visão de negócios: para que haja mudanças se faz necessário obter uma boa visão do negócio, todos no processo devem estar com a visão do negócio esclarecida, para elaboração das estratégias, para que seja alcançada a visão desejada.
- Comunicar a visão compartilhada: demonstrando novas percepções da visão por todos os meios possíveis.
- Dar poder: ser flexível, mudando sistemas e estruturas que possam atrapalhar o processo de mudanças na empresa, e incentivando ideias inovadoras.
- Obter vitórias de curto prazo: reconhecer e premiar pequenas vitórias, estabelecidas na visão.
- Consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo: promover mudanças mais profundas, como já se obteve sucesso inicial, dar novos passos, com novos projetos para obtenção de resultados.

3.8.2 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

Após o desenvolvimento das estratégias caberá a organização realizar um controle e avaliação de suas estratégias executadas, visando dar consistência a

longo prazo para o processo planejamento estratégico, e fazer uma análise da estratégia para viabilização da implementação da estratégia.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 179) o processo de controle deve:

Está entrelaçado ao desenvolvimento claro dos padrões ou indicadores de controle. Controlar a execução do que foi planejado, os resultados dessas ações estratégicas, as decisões e, fundamentalmente, o diagnóstico, é um dos desafios dos sistemas de controle de gestão.

“Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que possa saber se os objetivos estão sendo atingidos”. (FREZATTI, 2000.p 36).

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório. (SANTOS, SANVICENTE, 2009. p. 22).

“A avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégica, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada” (OLIVEIRA, 2010, p. 216).

Esses itens de controle e avaliação de estratégia são importantes para desenvolvimento da organização, pois apenas formular estratégias e executar, não significam a sustentabilidade da empresa, sendo que recursos da empresa estão sendo utilizados para realização dessas estratégias, sendo necessário um controle e uma avaliação contínua dessas estratégias para que a empresa possa obter um progresso futuro.

3.8.3 Balanced Scorecard

Realizado a implementação do planejamento estratégico, o gestor necessita de uma ferramenta para avaliar os indicadores do planejamento, e uma das ferramentas a ser utilizada para a avaliação desse processo é o balanced

scorecard. Logo a seguir serão demonstrados os conceitos e características do BSC.

“Scorecard significa em inglês, cartão para registro de resultados; balanced é equilibrado, balanceado. O nome mostra a característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia, o equilíbrio entre os indicadores de desempenho”. (SERRA; TORRES e TORRES 2004, p. 48).

“O Balanced Scorecard traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 02).

“O Balanced Scorecard, é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 184).

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mais incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo. (KAPLAN, NORTON, 1997, p 21).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p.262) “O balanced scorecard (BSC), constitui uma ferramenta administrativa que envolve várias perspectivas diferentes e que devem ser integradas e balanceadas para promover sinergia”.

Conforme Oliveira (2010, p. 160) “O balanced scorecard pode ser conceituado como um sistema balanceado de resultados da empresa, e considera que”:

- as tradicionais medidas financeiras de desempenho não são suficientes para assegurar uma boa gestão das empresas e dos negócios;
- o mesmo raciocínio serve para as tradicionais medidas de desempenho operacionais (tempo do ciclo produtivo, taxa de defeitos);
- as empresas devem utilizar, conjuntamente outras medidas de desempenho de forma interativa e balanceada;
- as medidas de desempenho devem ser utilizadas nos níveis de corporação, de empresa e de unidade estratégica de negócio;
- os indicadores e medidas de desempenho devem ser em número reduzido, para facilitar a gestão da empresa, a partir do direcionamento de esforços, que é um princípio básico na administração por objetivos; e
- os indicadores e as medidas de desempenho devem estar, facilmente, visíveis por todos os executivos da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 20) com adoção do Balanced Scorecard foi verificado que pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda empresa.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Conforme os autores Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard possibilita aos executivos, uma ferramenta indispensável para obtenção do sucesso no futuro, esta ferramenta gerencial mede o desempenho organizacional por quatro métodos: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 190) “para cada dimensão do balanced scorecard, existem algumas sugestões de indicadores que podem ser utilizados” são eles:

Perspectiva financeira

Crescimento e mix de receita, novos produtos e serviços, novos clientes e mercados, novas relações de venda, nova estratégia de preços, relação custo/melhoria de produtividade, produtividade da receita/funcionário, redução de custos e despesas operacionais, ciclo e giro de caixa, melhoria da utilização dos ativos, medidas da administração de riscos, lucro por empregado, valor agregado por empregado.

Perspectiva de clientes

Participação de mercado, números de clientes, clientes por empregado, captação de clientes, retenção de clientes, clientes perdidos, satisfação, lealdade, imagem da marca, lucro por cliente ou por segmento, custo do cliente ou do segmento.

Perspectiva de processos Internos

Porcentual de vendas gerado por novos produtos, lançamento de novos produtos versus lançamento da concorrência, inovações no processo de gestão, tempo de desenvolvimento de novos produtos, entrega eficiente de produtos, serviço de pós-venda, operações internas, gerenciamento da marca, qualidade de produção.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários, produtividade dos funcionários, reciclagem da força de trabalho, capacidade dos sistemas de informação, motivação, sugestões apresentadas e implementadas, medidas de alinhamentos individuais e organizacional, medidas do desempenho de equipe.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 07) “o modelo do BSC contém vários elementos que são apresentados da seguinte forma:

- O desempenho financeiro, indicador de resultado, é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas.

- O Sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia.
- Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros.
- Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.
- Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

“O BSC procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 185).

3.9 Orçamento

Para que todo processo do planejamento estratégico seja viável é necessário que contenha um plano orçamentário, para atender as expectativas da organização, avaliando os recursos financeiros para elaboração dos projetos.

“O orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa.” (PADOVEZE, 2003, p. 189).

“Orçamento definição escrita, formal, quantitativa e detalhada dos objetivos escolhidos e dos meios com que a empresa espera atingi-los”. (PASSARELLI; e BONFIN, 2003, p. 13).

O orçamento visa, através de um planejamento adequado, prever ou projetar, para um período predeterminado, as receitas e despesas dentro de uma visão realista, tentando reproduzir antecipadamente a operação da empresa, apurando seu fluxo de caixa, definindo os recursos e projetando o resultado do exercício e seu balanço patrimonial.(FERNANDES, 2005, p.18).

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para empresa seguir no período vindouro”. (LUNKES, 2007, p. 27).

De acordo com Padoveze (2003, p. 189) orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.

Conforme Passarelli e Bonfim (2003, p.12), o controle orçamentário constitui, portanto, uma técnica tendente a ser aplicada a praticamente 100% dos empreendimentos bem-sucedidos em todo mundo.

“Para que o sistema de orçamento sempre tenha sucesso, é preciso a criação de uma cultura orçamentária, dentro da cultura maior da empresa”.(PADOVEZE, 2003, p.191).

Conforme Lunkes (2007, p.32), os exemplos de orçamentos são:

Orçamento operacional aparece no primeiro plano do orçamento global e é formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos dos materiais, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais.

Orçamento financeiro, que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 182) o conceito de orçamento é:

O orçamento nada mais é do que, a partir da previsão das vendas da empresa, determinar metas financeiras de receitas, gastos e investimentos a realizar. O processo mais valioso não está na elaboração do orçamento, mas na construção dos objetivos estratégicos da empresa, traduzindo-os em volume de vendas.

Conforme os autores, o orçamento é a base para realização dos objetivos estratégicos nas organizações, é ele que demonstra a situação atual da empresa e as projeções futuras de seus trabalhos.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado o estudo de caso apresentado como forma de pesquisa de campo, no estudo de caso será caracterizada a empresa, e será exposto um modelo de implementação de planejamento estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), do ramo de confecção, inserida no mercado atacadista da região Sul de Santa Catarina.

Contendo como proposta de implementação, os principais passos e métodos para implementação de um planejamento estratégico.

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa objeto de estudo é uma organização real, porém optou-se por utilizar um nome fictício em prol do sigilo da mesma. Diante disto adotou-se o nome RP Confecções EPP.

A empresa selecionada para realização do estudo de caso, é uma confecção que atua especificamente no ramo de produção de roupas e revenda de mercadorias, através do comércio atacadista. O empreendimento foi fundado há 15 anos, tendo como característica a gestão familiar, sendo que o processo de sucessão para administração da empresa é de seus filhos.

Sua fábrica fica localizada no bairro Mina do Mato em Criciúma SC, com área física de 250m², e estrutura para ampliação de mais 250 m². Sua loja de revenda localiza-se em Maracajá SC, as margens da BR 101, no empreendimento Portal Shopping Atacado.

A empresa RP atualmente conta com 14 funcionários diretos, e 10 funcionários terceirizados. Seu quadro de funcionários está distribuído na área administrativa, operacional e comercial.

Na sua fábrica são distribuídos os 10 funcionários, com a função administrativa e operacional, e 4 funcionários na área comercial, que atendem sua loja de atacado e 10 terceirizados distribuídos em facção.

O empreendimento Portal Shopping Atacado têm uma localização privilegiada, possui uma área de 5500 m², abrangendo 40 lojas, tendo toda infraestrutura de um shopping de atacado.

O empreendimento Portal Shopping foi uma obra realizada por 19 empresários de confecção da região sul, com o propósito de atender clientes dos estados do Rio Grande Do Sul, Santa Catarina e Paraná. Logo abaixo será demonstrado foto da loja, e do empreendimento Portal Shopping.



Figura 3: Foto da loja de atacado da RP Confecções EPP.

Fonte: Dados do Pesquisador



Figura 4: Foto interna do Portal Shopping Atacado

Fonte: Dados do Pesquisador

4.2 Mercado de Atuação, Marketing e Produtos

Atualmente estão cadastrados no sistema de roteiros do shopping 160 agências de turismo, e clientes particulares voltado ao comércio de atacado. A estimativa de clientes dos shoppings de atacado são de 2000 clientes, sendo que 85% de seus clientes são do Rio Grande do Sul e o restante Santa Catarina e Paraná.

Localizados na região Sul de Santa Catarina, os Shoppings de atacado que atendem a essa demanda são os seguintes: Atacado Japonês, e Atacado Litoral situados em Sombrio, o Atacado Araveste situado em Araranguá, o Atacado Portal Shopping situado em Maracajá, e o Atacado TAC situado em Criciúma. Todos localizados as margens da BR 101, sendo uma forma estratégica de logística aos seus clientes.

Os produtos da empresa RP Confecções EPP, são voltados especificamente ao público feminino, a coleção primavera/verão 2011/2012 apresenta: camisas, camisetas, regatas, casacos, vestidos, calças, bermudas, saias, blusas, entre outros.

O marketing da empresa é realizado através da comunicação visual (outdoor's, catálogos, desfiles, feiras, sites) e divulgação em jornais, e promoções juntamente desempenhadas pela associações dos Shoppings de Atacado. Sendo um aspecto muito importante para divulgação da marca, a empresa investi em propaganda, apresentando um grande retorno no futuro de seus clientes, prosperando o crescimento.

4.2.1 Tecnologia e Contabilidade

Seu sistema gerencial é totalmente informatizado, sendo eficaz nas possíveis tomadas de decisão, e no controle do negócio. É emitente de NF-e (Nota Fiscal Eletrônica). E suas máquinas e equipamentos utilizados na produção são eletrônicos, apresentando eficiência e qualidade na fabricação de suas roupas. A manutenção de suas máquinas e equipamentos são realizados por empresas terceirizadas.

A contabilidade da organização RP Confecções EPP, é realizada por uma empresa de contabilidade terceirizada, e apuração de seus tributos é realizado pelo Simples Nacional, sendo enquadrada no anexo III, do regime de tributação do Simples Nacional.

4.2.2 Organograma da Empresa

O organograma da empresa é apresentado, da seguinte forma: o responsável principal é o proprietário, e os seus filhos são responsáveis pela fábrica e loja comercial.

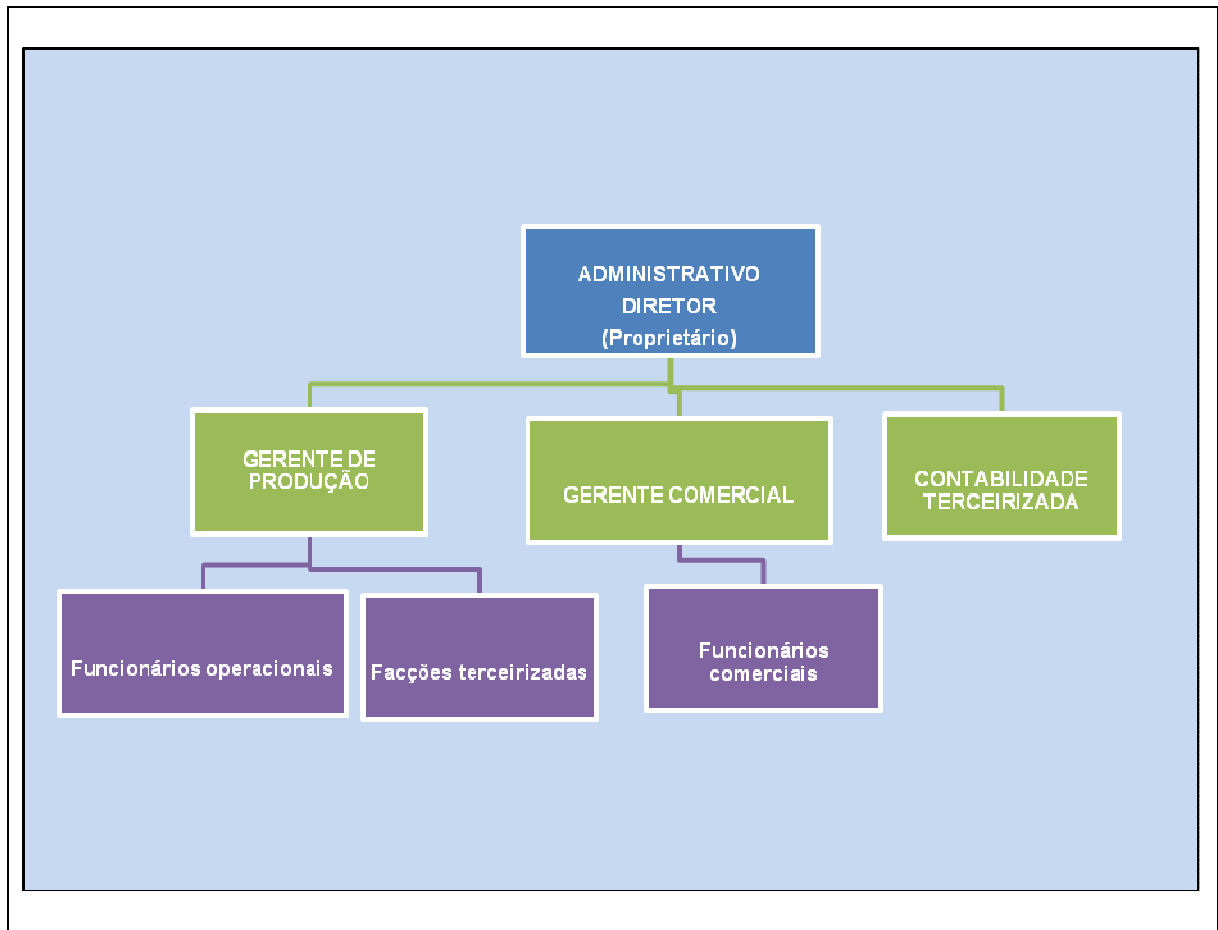


Figura 5: Organograma da Empresa.

Fonte: Dados do Pesquisador

Pelo organograma é possível avaliar a hierarquia de funções na empresa, o setor administrativo e financeiro é desempenhado pelo proprietário, posteriormente

é apresentado o gerente operacional que monitora todos os funcionários da produção da empresa e de facções terceirizadas. O gerente comercial monitora os funcionários da loja comercial, e por fim a contabilidade que é terceirizada e monitorada pelo diretor.

4.3 Processo do Desenvolvimento do Planejamento Estratégico

Após ser caracterizado a empresa, passa-se ao processo de formulação do planejamento estratégico, conforme o conceito apresentado no trabalho pelos autores inicia-se a implementação do planejamento estratégico á RP Confecções EPP, com o princípio de resultados ao médio e longo prazo, num período de cinco anos com abrangência de 2012 a 2016.

A proposta de implementação foi desenvolvida com auxílio de profissionais da empresa, auxiliando em informações do processo produtivo e comercial para o desenvolvimento da pesquisa. Logo abaixo será dado início ao desenvolvimento do processo de formulação do planejamento estratégico, formulando a missão da empresa e visão, e realizando um diagnóstico estratégico de seu ambiente interno e externo.

4.3.1 Missão

A missão possui um papel fundamental no processo de desenvolvimento das empresas, conforme os autores ela condiciona a razão de existência de empresa, justificando seu negócio, e qualificando seus produtos para que todos envolvidos, internamente e externamente conceituem seu significado.

Diante disto a missão da RP Confecções EPP foi elaborada da seguinte forma:

“Confeccionar produtos de qualidade e durabilidade proporcionando bem estar e conforto para a satisfação de nossos clientes”.

Após ser identificada a missão será elaborada a visão, avaliando o que a empresa almeja para seu futuro.

4.3.2 Visão

Sendo formalizado a missão da empresa, o passo seguinte do processo do planejamento estratégico é a elaboração da visão, que demonstra aonde a empresa pretende chegar ao futuro, demonstrando suas qualidades para realização de seus objetivos. Com o propósito de ser uma das líderes de venda no mercado atacadista de confecção, com o prazo estabelecido de cinco anos , e produzir produtos que satisfaçam seus clientes exigentes.

Diante deste conceito, definiu-se a visão para RP Confecções EPP, elaborada pelo autor.

“Ser reconhecida no mercado atacadista, da Região Sul do Brasil até 2016, produzindo produtos de qualidade e com preços acessíveis, atendendo as necessidades de nossos clientes”.

Elaborado a missão e a visão da organização, é realizado um diagnóstico estratégico, mediante análise interna e externa da empresa para que sejam formuladas as estratégias.

4.3.3 Diagnóstico Estratégico

No desenvolvimento do planejamento estratégico é realizado, no início o diagnóstico estratégico interno e externo da empresa, sendo como a base de dados para elaboração das estratégias.

Na organização foi realizado uma análise interna e externa verificando os seus pontos fortes e fracos, analisando seus potenciais, demonstrando sua força no mercado de atuação, e seus pontos fracos identificando, e procurando alternativas para que sejam excluídos.

O mercado da confecção apresenta muitas oportunidades e ameaças, devendo a empresa saber avaliar essas oportunidades, e utilizar a percepção de oportunidade que o negócio apresenta para sua empresa na hora certa. Em relação às ameaças que o mercado realmente o que ela tem de potencial, e seus pontos críticos que necessitam de melhorias.

4.3.4 Análise Interna

Na empresa RP Confecções EPP, foi realizado uma análise interna verificando, suas forças e fraquezas, sendo que suas fraquezas devem ser avaliadas pela organização, para que sejam elaboradas possíveis estratégias para combater a esses pontos críticos. Nessa avaliação foram verificados os seguintes itens:

Pontos fortes: tecnologia avançada no processo produtivo, sistema gerencial informatizado, capacitação e treinamento de seus funcionários, mix de produtos, baixa rotatividade de funcionários, pontualidade de entregas, bom atendimento aos clientes e propaganda.

Pontos fracos: marca não consolidada, dependência de serviços terceirizados e SAC (serviço de atendimento ao consumidor).

4.3.5 Análise Externa

O mercado da confecção atacadista apresenta inúmeras oportunidades e ameaças, devendo a empresa diagnosticar suas oportunidades existentes, para que possa usufruir, no momento certo para que possa obter resultado satisfatórios. Na análise externa foi observado as seguintes oportunidades e ameaças.

Oportunidades: mercado em expansão, novos canais de distribuição, aumento de vendas, divulgação da marca, preços competitivos de fornecedores, diversificação de produtos e feiras de moda.

Ameaças: produtos importados, dificuldade de mão de obra qualificada, concorrentes no segmento de atacado, alta competitividade no segmento e crises econômicas.

4.3.6 Análise Swot Aplicada a Empresa

Conforme os conceitos apresentados pelos autores neste trabalho, através da metodologia análise Swot, é possível a organização realizar um cruzamento de informações dos pontos fortes e fracos nas organizações, das

oportunidades e ameaças existentes, evidenciando seus pontos críticos para elaboração de novas estratégias.

Logo abaixo estão os dados verificados na empresa, apresentados na matriz Swot.

<p style="text-align: center;">Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnologia avançada no processo produtivo ➤ Sistema gerencial informatizado ➤ Capacitação e treinamento de seus funcionários ➤ Mix de produtos ➤ Baixa rotatividade de funcionários ➤ Pontualidade de entregas ➤ Bom atendimento ao cliente ➤ Propaganda 	<p style="text-align: center;">Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca não consolidada ➤ Dependência de serviços terceirizados ➤ SAC (Serviço atendimento ao consumidor)
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado em expansão ➤ Novos canais de distribuição ➤ Aumento de vendas ➤ Divulgação da marca ➤ Preços competitivos de fornecedores ➤ Diversificação de produtos ➤ Feiras de moda 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Produtos importados ➤ Dificuldade mão de obra qualificada ➤ Crises econômicas ➤ Concorrentes no segmento de atacado ➤ Alta competitividade no negócio

Quadro 6: Análise SWOT da RP confecções

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através do cruzamento de informações aplicando a análise swot , foi possível avaliar os fatores mais críticos encontrados na organização, para elaboração e execução dos objetivos estratégicos, dando grande atenção as ameaças e pontos fracos, que podem prejudicar o crescimento e desenvolvimento da organização.

4.4 Definição de Objetivos e Estratégias para RP Confecções

Após ter apresentado a análise Swot da empresa, é elaborado os objetivos e as metas a serem almejados pela organização para o período de cinco anos, de 2012 a 2016, sendo realizado no seu planejamento estratégico, com a finalidade de retorno ao longo prazo. Sendo informado na formulação de seus objetivos, o que a empresa almeja para seu futuro, na área administrativa e operacional, na área comercial e marketing, e para área industrial e de tecnologia, e capacitação de funcionários.

Para área administrativa e operacional foram elaborados os seguintes objetivos:

- Especializar a gestão da empresa em área específica de atuação, na área do processo produtivo e comercial;
- Investimento em treinamento e capacitação dos funcionários operacionais e comerciais, qualificando a mão de obra;
- Benefício ao ingresso em faculdade dos funcionários, auxiliando na remuneração;
- Remuneração salarial com base em assiduidade e na produção, para os funcionários;
- Estimular o aumento de vendas, com benefício de comissão aos funcionários comerciais;

Para área industrial e tecnologia foram elaborados os seguintes objetivos:

- Aumentar a produção, reformulando o processo produtivo;
- Contratação de facções terceirizadas;
- Efetuar contratos com facções terceirizadas;
- Implantar sistemas de informática para processo de produção;
- Contratação de funcionários para empresa;
- Ampliação da fábrica;

Para área comercial e de marketing foram elaborados os seguintes objetivos:

- Aumentar o faturamento em vendas da empresa em 150% nos próximos 5 (cinco) anos.

- Expansão de uma nova loja comercial de atacado, situada no município de Brusque SC;
- Participar em feiras de atacado existentes em Criciúma, realizada pelo núcleo da moda, na rodada de negócios, com apoio do SEBRAE, estimulando o aumento das vendas;
- Participar em eventos de moda realizadas por empresas de excursões cadastradas no Portal Shopping, distribuir cartões da loja, folder dos produtos, patrocinar desfiles, com brindes, premiações de compras na loja entre outros;
- Investir em marketing, para divulgação da marca;
- Aumentar o volume de vendas, com participação de feiras, lojas e vendedores externos;
- Capacitar com cursos o gerente comercial, para atrair novos clientes para suas lojas;
- Participar em eventos de moda e têxtil realizadas em Gramado e São Paulo;
- Trabalhar com fornecedores diversificados de matéria prima;
- Aumentar compras de matéria prima de produtos importados.

4.4.1 Formulação das Estratégias

Conforme os autores apresentaram na pesquisa, a necessidade de desenvolver uma nova estratégia consiste nas exigências impostas pelo mercado, fazendo com que a empresa tenha novos objetivos, para se adaptar ao mercado competitivo.

Para alcançar os objetivos definidos pela administração, a empresa aposta no seu diferencial em relação às outras empresas do mesmo setor, pois trabalha com produtos qualificados, e com preços competitivos, e utiliza-se como estratégia principal a valorização de seus clientes, cativando com promoções, premiação em brindes, e sorteios de prêmios em datas comemorativas.

A administração da empresa, realizando uma análise interna (forças) e externa (oportunidades) do cenário em que está inserido, pode perceber e elencar algumas delas, em relação aos seus concorrentes, sendo as seguintes: capacitação e treinamento de seus funcionários, mix de produtos diferenciados, ótimo

atendimento aos clientes e fornecedores, baixa rotatividade de seus funcionários, reposição rápida de seus produtos à loja, e sempre trabalhando com inovações no mercado.

Esses pontos podem ser classificados como valores da organização, potenciais que fazem com que ela se destaque cada vez mais, e consiga crescer de uma forma alinhada, caracterizada como pontos necessários para obtenção sucesso.

Nesse contexto apresentado, é formalizada uma estratégia de desenvolvimento, a empresa consegue estabelecer pontos cruciais, trabalhando com inovação, visando sempre estar atenta as grandes mudanças que a moda exige em suas tendências, diversificando seus produtos, não apenas trabalhando com uma única linha de produto, e sim com produtos diversificados aos vários tipos de clientes presentes a loja.

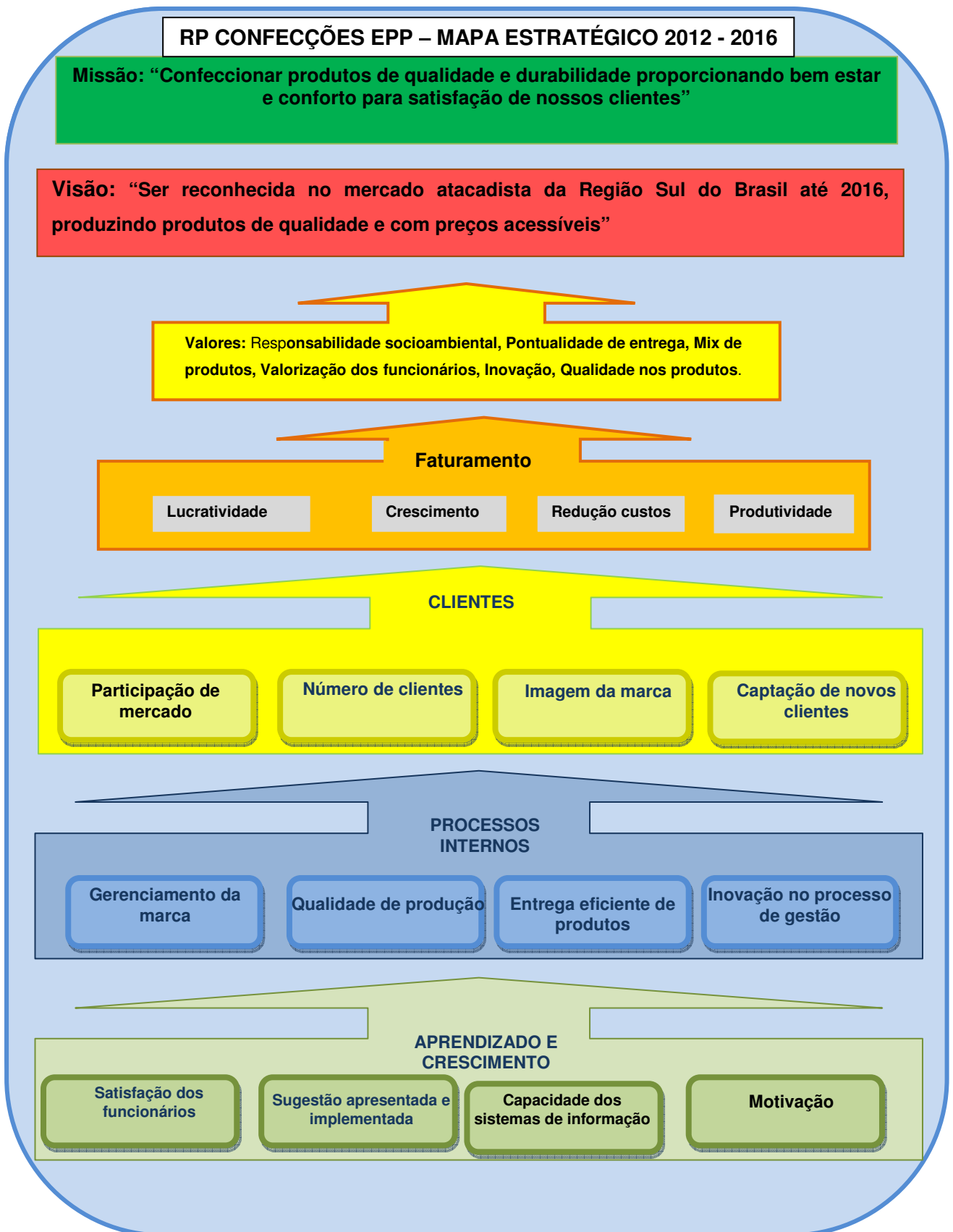
Porém a principal estratégia utilizada para obtenção de seus objetivos, metas e desafios, é a estratégia de expansão, que devido a uma oportunidade que o mercado apresenta para empresa, ela consiga na hora certa, absorver essa oportunidade em realidade.

Com essa estratégia a RP confecções EPP, visa expansão do seu negócio, com a previsão de abertura de uma nova loja em um Centro Atacadista situado em Brusque, para comercialização direta de sua produção, participação na rodada de negócios do núcleo da moda, em Criciúma e ampliação de vendas com vendedores externos atendendo áreas de venda que sua loja não abrange.

Para que possa atender toda essa demanda a empresa vai elaborar um projeto de ampliação de sua fábrica, de modo a ter a estrutura adequada para ampliação de sua produção, reformulando sua fábrica, implantado sistemas de informática para o processo produtivo, e contratar mão de obra para seu setor de produção e comercial, através empresas de recursos humanos, e ações sociais desempenhadas pelo SENAC, da região de Criciúma.

4.5 Mapa Estratégico da RP Confecções EPP

Para obtenção dos objetivos, foi elaborado em um mapa estratégico os passos a serem seguidos para obtenção de resultado no planejamento estratégico.



Quadro 7: Mapa Estratégico da RP Confeções EPP

Fonte: Adaptado do Site da Advocacia- Geral da União – www.agu.gov.br.

4.6 Plano de ação da RP Confeções EPP

Sendo desenvolvido as estratégias caberá a organização elaborar seus planos de ação para executar suas estratégias. Logo abaixo será demonstrado alguns planos de ação elaborados para RP Confeções EPP.

- Aumentar o faturamento em vendas em 150% até 2016.
- Marketing, divulgação da marca da empresa.
- Ampliação da Fábrica.
- Aquisição de equipamentos.
- Implantação sistema de informática para o processo produtivo.
- Capacitação e treinamento aos funcionários.
- Aumentar capacidade de produção.
- Aumentar o quadro de funcionários.

A seguir será exposto um modelo de plano de ação, com os objetivos a serem seguidos, metas, e desafios com prazo estabelecido para realização e execução.

Planejamento Estratégico																				Plano de Ação 2. 2012/16									
Diretor: Dilson				Coordenador da Iniciativa:		Rodrigo																							
Objetivo Estratégico: Divulgação da marca da empresa.				Indicador: Marketing				Período		2012		2013		2014		2015		2016		Observação: Meta realizar em todos anos									
								Meta																					
Iniciativa	Etapas (O que e como fazer?)	Responsável	Investimento	Cronograma 2011			Cronograma 2012										Status	Observação											
				Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out			Nov	Dez									
Registro da marca	Contratar empresa especializada em registro de marcas.	Rodrigo	R\$ 3.000,00																	Para que a empresa tenha sucesso é necessário patentear uma marca.									
Identificar e contratar uma agência de publicidade.	Pesquisar em meios de comunicação, empresas de publicidade.	Juliana	R\$ 1000,00																	Para que a marca da empresa seja divulgada, se faz necessário contratar empresa forte no segmento para divulgação.									
Definir plano de divulgação	Definir os meios de divulgação (jornais, revistas, televisão rádio, outdoor)	Dilson	X																										
Execução e controle da propaganda	Realizar contratação, e controle de propaganda	Juliana	R\$ 3.000,00																	Acompanhamento da divulgação da marca, para que haja resultado.									

Tabela 2: Plano de ação 2

Fonte : Elaborado pelo autor.

Planejamento Estratégico		Plano de Ação 3. 2012/16																		
Diretor: Dilson		Coordenador da Iniciativa:		Juliana																
Objetivo Estratégico: Capacitação e treinamento de funcionários		Indicador: Treinamento e Capacitação				Período		2012		2013		2014		2015		2016		Observação: Meta de abrangência em 5 anos		
						Meta														
Iniciativa	Etapas (O que e como fazer?)	Responsável	Investimento	Cronograma 2011	Cronograma 2012												Status	Observação		
				Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out			Nov	Dez
Incentivo Pós Graduação do gerente comercial, e operacional	Especializar a gestão da empresa, em área específica de atuação, área comercial e operacional.	Juliana	50%																	A empresa vai contribuir com auxílio de 50% do valor do curso.
Capacitação e treinamento profissional, para área comercial.	Pesquisar empresas capacitadas para realização do curso de vendas e atendimento	Juliana	A orçar																	
Capacitação e treinamento profissional, para área operacional.	Realizar parceria com SENAC, para dar assistência aos cursos a serem realizados	Rodrigo	A orçar																	

Tabela 3: Plano de ação 3

Fonte : Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com elaboração desta pesquisa foi possível avaliar o grau importância que o planejamento estratégico possui as organizações, sendo ele realizado, no curto médio e longo prazo, demonstrando que empresas de pequeno porte (EPP), podem aderir ao processo do planejamento estratégico, não restringindo apenas a empresas de grande porte.

A Contabilidade Gerencial proporcionou ferramentas e técnicas inovadoras para realização do trabalho, sendo que estas podem ser utilizadas para monitorar e controlar o planejamento estratégico.

A pesquisa foi realizada através de pesquisa bibliográfica, apresentando os conceitos formalizados pelos diversos autores da área de planejamento estratégico, identificando os conceitos, metodologias e fatores que envolvam a elaboração do planejamento estratégico.

Apresentando as metodologias e os seguintes passos, para realização do planejamento estratégico, foi identificado a missão e visão através do diagnóstico estratégico, realizando uma análise interna e externa da empresa atribuindo valores e princípios a organização, estabelecendo objetivos e metas para realização do planejamento, informando possíveis estratégias a serem desenvolvidas pela organização, e apresentou ferramentas de monitoramento e controle, que é o Balanced Scorecard sendo muito aproveitável se bem utilizado, e por final planos de ação para execução de suas estratégias, seguido de um bom plano orçamentário.

Com a pesquisa foi possível atingir o principal objetivo estabelecido para realização do trabalho, que consiste em formalizar uma proposta de implementação de planejamento estratégico a empresa RP Confecções EPP, atribuindo um plano de ação que terá como vigência de cinco anos, com resultados ao longo prazo. Com auxílio das pessoas envolvidas na empresa foi possível identificar informações cruciais e objetivas para o desenvolvimento do trabalho.

As informações repassadas pela empresa apresentam veracidade, porém informações financeiras, como faturamento apresentaram ajustes, devido ao pedido do proprietário da empresa em estudo.

A proposta de implementação foi demonstrado ao proprietário, demonstrando todos os aspectos importantes aderidos na realização do trabalho, e

posteriormente, identificar e realizar o monitoramento e controle anual da execução do planejamento estratégico, para que possa sempre estar atualizando com novas estratégias e planos de ação, para dar continuidade no planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Estratégia de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANSOFF, H. Igor, MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projetos de negócio**: estratégia e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002. 301 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial**: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996. 204 p.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard/tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapa estratégico – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.
- LOPES, Carlos Tomás Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1978. 206 p.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: Conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993. 253 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p..

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p..

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p..

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Controladoria Empresarial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Controladoria: estratégia operacional.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa: abordagens teórico - pratica.** 10. ed. Campinas: Papirus, 2004. 145.

PASSARELLI, João; BONFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar.** São Paulo: IOB- Thomson, 2003. 262p.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia Científica: a construção conhecimento.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIÃO, Advocacia Geral. **Mapa Estratégico.** Disponível em: www.agu.gov.br/sistemas/site/TemplateImagemTextoThumb.aspx?idConteudo=166397&id_site=1108. Acesso em: Nov. 2011.