

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RAFAELA FRASSON SARTOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA DE CONFECÇÃO DO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA**

**2019**

**RAFAELA FRASSON SARTOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA DE CONFECCÃO DO SUL CATARINENSE**

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

Orientador: Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva

**CRICIÚMA**

**2019**

**RAFAELA FRASSON SARTOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA DE CONFECÇÃO DO SUL CATARINENSE**

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, 03 de dezembro de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Sérgio Mendonça da Silva - Me. - (Unesc) - Orientador

Prof. Wagner Blauth - Me. - (Unesc) – Examinador 1

Prof. (a) Ana Paula Silva Dos Santos - Ma. - (Unesc) – Examinador 2

**Dedico este artigo às pessoas mais importantes da minha vida, meus pais, Geraldo e Izabel, que sempre me apoiaram e nunca me deixaram desistir.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha família, meu pai e minha mãe, que nunca mediram esforços para contribuir para a minha educação, que sempre me apoiaram nas minhas decisões e estiveram ao meu lado durante esses anos de faculdade, principalmente, agora durante à execução do artigo, onde por várias vezes pedi conselhos e estiveram a ouvidos durante momentos de cansaço. Ao meu irmão, que por várias vezes ficou até tarde comigo me auxiliando no trabalho e tirando dúvidas em questão à empresa em estudo. Agradeço também a Deus, por ter me dado uma família maravilhosa, e a oportunidade de estar até aqui, ao lado de pessoas especiais.

Aos meus amigos, Alan, Caroline, Kimberlyn, Mariana e Raiane, pessoas especiais que estão comigo desde o primeiro semestre e que com certeza irei levar para a minha vida. Foram momentos de felicidade, risadas, boas conversas, mas também momentos de tensões e preocupações, mas que sempre estiveram ao meu lado. Obrigada amigos.

Ao meu orientador Sérgio, que me auxiliou neste trabalho desde o início, ainda no projeto, que esteve sempre se prontificando a me ajudar e não mediu esforços ao longo do trajeto.

**“Não sei se a vida é curta ou longa para nós, mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas”.**

**Cora Coralina**



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE CONFECÇÃO DO SUL CATARINENSE

Rafaela Frasson Sartor<sup>1</sup>

Sérgio Mendonça da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia os gestores a criarem estratégias para alcançar objetivos e metas na organização. O planejamento, independente do setor, é premissa básica para êxito de qualquer empresa. No Brasil, o setor têxtil possui grande contribuição para o desenvolvimento da economia de várias regiões, principalmente, na região sul. Por ser um segmento competitivo, empresas desse setor, precisam planejar-se sempre para que consigam se manter no mercado. Diante desse contexto, esse estudo tem como questão problema: como propor a implantação de um planejamento estratégico para uma empresa do setor têxtil? Para atender essa questão se propõe como objetivo geral, a implantação de um planejamento estratégico em uma empresa do ramo de confecção localizada na região sul de Santa Catarina. Quanto à metodologia, a pesquisa se caracterizou com uma abordagem qualitativa e a pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevista com o sócio diretor da empresa objeto desse estudo e também foi aplicado um questionário com colaboradores internos e com os clientes da organização. Foram analisados os ambientes internos e externos da empresa e encontrados resultados que definem os pontos fortes da empresa como o relacionamento com seus clientes, qualidade em seus serviços, e pontualidade na entrega. Já como pontos fracos, a pesquisa apontou a falta de uma política interna de RH, a localização geográfica da empresa e a venda dos serviços serem direcionados apenas para produção de roupas básicas. Outra evidência encontrada a partir da pesquisa, e de grande interesse do sócio diretor, é o investimento em máquinas e equipamentos mais modernos e com mais recursos tecnológicos para aumentar a quantidade e reduzir o tempo de produção.

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento Estratégico. Confecção. Análises. Setor Têxtil.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

A revolução Industrial trouxe grandes transformações no cenário de produção, tornando as indústrias e comércios mais tecnológicos e modernos e impactando diretamente no meio econômico. Devido a estas mudanças, o mercado ficou mais competitivo, aumentando a dificuldade administrativa das organizações e impondo-as a buscarem por melhores práticas de gestão e diferenciação no mercado de trabalho.

Para Andrade (2010, p. 02) “Globalização é um termo que designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



comunicação e dos transportes. É um processo e uma tendência que ocorre dentro da economia mundial”.

A indústria têxtil brasileira obteve destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pela dimensão do seu parque produtivo: sendo a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior em confecção de artigos de vestuário (ABIT, 2016). Hoje, Santa Catarina possui o principal polo da indústria têxtil, sendo inclusive um dos principais no Brasil. A indústria conta com uma infraestrutura tecnológica no padrão internacional e com uma mão de obra muito especializada, sendo que a tradição desta cultura na região fez com que houvesse um grande empenho na busca pela qualificação (SEBRAE, 2014).

Quanto ao sul de Santa Catarina a indústria do vestuário também ocupa lugar de destaque, estando a região de Criciúma a mais relevante, com o jeans. Em termos históricos, afirma-se que a definição deste polo aconteceu após a decadência do setor carbonífero, nos anos 60 e 70, grande parte da força de trabalho feminina acabou sendo substituído por máquinas, onde surgiu a oportunidade de uma outra profissão, já que haviam muitas costureiras, ensinamentos passados de mães para filhas, muitas iniciaram a produção de suas próprias marcas para revender em toda região (SANTOS, 2012).

Os empresários brasileiros do ramo de confecção estão cada vez mais dedicando-se para o desenvolvimento produtivo e administrativo de suas empresas para manterem-se neste mercado altamente competitivo, onde é necessário dedicar-se e acompanhar as etapas e cenários do seu negócio. Um importante ponto para um negócio bem-sucedido é a criação de uma estratégia clara que faça a diferença entre seus concorrentes, e a manutenção deste foco. Pois muitas vezes os negócios fracassam porque a gerência perde de vista o caráter central da empresa (ABRAMS, 2011).

Para uma gestão eficaz, é de grande importância que a empresa desenvolva um planejamento estratégico para que obtenha uma visão de futuro. A estratégia é a definição de metas essenciais e básicas a longo prazo e os objetivos de uma empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2002).

Diante deste contexto surge a seguinte questão problema: Como implantar uma proposta de planejamento estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) do ramo de confecção no sul de Santa Catarina?

O objetivo geral deste estudo consiste em elaborar uma proposta de implantação de um planejamento estratégico em uma empresa do ramo de confecção localizada na região sul de Santa Catarina. Para alcançar o objetivo geral, é proposto os seguintes objetivos específicos: levantar por meio de pesquisa a atual situação do ambiente interno e externo da empresa; analisar os resultados da pesquisa; propor um modelo de planejamento estratégico adequado a empresa a partir dos encontrados.

A contabilidade gerencial é de suma importância nas organizações para a sua gestão e administração, tendo em vista que ela propõe a avaliação e controle interno das informações para a tomada de decisão. “Planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão em tempo futuro.” (FIGUEREDO; FABRI, 2000 p. 56).

A pesquisa justifica-se pela necessidade de melhorar o desempenho de uma empresa de confecções localizada no município de Morro da Fumaça – SC. O estudo também irá permitir que sejam tomadas decisões mais determinadas e seguras, por meio dos dados adquiridos e estudados durante a elaboração, prevenindo problemas





e diminuindo os riscos que possam vir a enfrentar. Além de fortalecer os pontos fortes e reconhecer a possibilidade de explorar as oportunidades estratégicas. A empresa também poderá trazer benefícios sociais e econômicos já que com o seu crescimento e solidificação no mercado, a empresa irá gerar novas oportunidades de emprego, melhorias nos empregos atuais, aumentando seu faturamento e, conseqüentemente, gerando o aumento de impostos arrecadados, que no futuro irá refletir em melhorias e benefícios para a sociedade e desenvolvimento local.

Em relação à estrutura, o trabalho será fracionado em cinco seções, a primeira, pela introdução, em seguida, a segunda pela fundamentação teórica, terceira procedimentos metodológicos, a quarta seção, serão apresentados os resultados e suas análises e por último, as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Caracteriza-se planejamento estratégico como uma técnica administrativa com o intuito de organizar ideias, criando uma perspectiva do trajeto que deve-se seguir. Após organizado as ideias, serão organizadas as ações, designando-se a implantação do planejamento estratégico, a fim de que não gere desperdício de trabalho, e siga-se o caminho pretendido (ALMEIDA, 2003). No mesmo contexto, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002) referem-se a planejamento estratégico como a definição de metas, decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para que tais pontos sejam atingidos.

O planejamento estratégico procura organizar o raciocínio estratégico, formalizando procedimentos e processos fazendo com que a organização saiba o caminho correto a ser seguido (FERNANDES; BERTON, 2005). Andrade (2012, p. 12) determina planejamento como “um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

Conforme Padoveze (2010) o planejamento estratégico classifica-se como o ponto inicial do procedimento de gestão, onde a organização irá formular ou reformular suas estratégias dentro da empresa, criando uma visão específica de futuro. A definição de diretrizes, políticas, e objetivos estratégicos resulta-se no equilíbrio dinâmico das interações da organização com suas variáveis ambientais. Lucca (2013) entende que planejamento estratégico diz respeito ao objeto de análise onde os gestores devem verificar quais variáveis devem ser controladas a fim de levarem suas organizações para uma situação futura desejada.

Complementa Müller (2014) que se deve considerar de modo que não é um modo de adivinhar o futuro, e sim, projetar objetivos atingíveis e propor meios para alcançá-los. Onde o objetivo não é adivinhar o que está por vir, mas como os desafios que poderão ocorrer no meio do caminho deverem ser enfrentados. A adesão ao planejamento estratégico conduz as empresas ao conhecimento de seus pontos fortes e fracos, monitorando-os para que provoque um competitivo diferencial. Podendo controlar, igualmente, seus pontos fracos e identificar as oportunidades e ameaças para o correto desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais (PORTO, 2006).

Segundo Almeida (2003) o resultado da implantação do planejamento estratégico em pequenas empresas é bastante vasto, já que as grandes empresas,

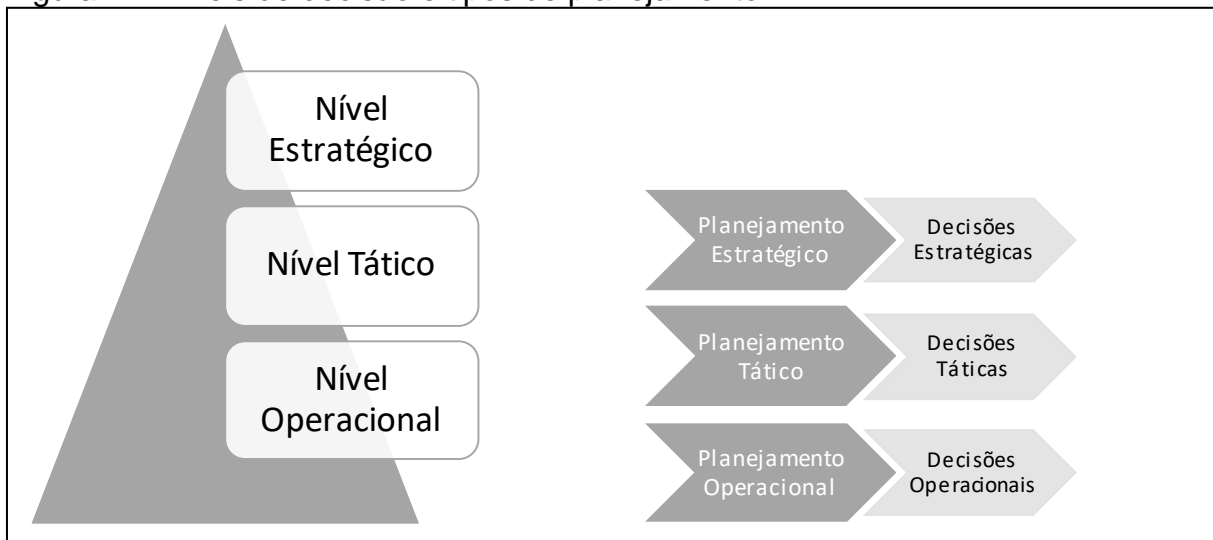


mesmo sem planejamento estratégico, geralmente já desenvolvem atividades relacionadas a ele, porém, as empresas de pequeno porte, dificilmente fazem reflexões estratégicas, e para a surpresa dos empresários, vem a descoberta que pequenas mudanças de rumo no cotiadio podem alterar completamente o resultado da empresa.

## 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

De acordo com os grandes níveis hierárquicos, pode-se definir planejamento em três tipos. Para Oliveira (2002) os tipos são: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Na figura 1 estão dispostos em uma “pirâmide organizacional” os tipos de planejamento:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 45).

Para Oliveira (2002) pode-se definir planejamento em três níveis, subdivididos em forma de “pirâmide organizacional”. Onde o nível estratégico contempla as decisões estratégicas a longo prazo, o nível tático relacionando as decisões entre o seu nível superior (estratégico) e o nível inferior (operacional), e o nível operacional onde as ações são praticadas. Segundo Almeida (2003) é necessário haver uma integração para que aquilo que é planejado em nível estratégico seja refletido para o nível administrativo e, também, para o nível operacional.

### 2.2.1 Planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2002) caracteriza-se planejamento estratégico como o processo administrativo onde se determina a melhor direção para se seguir, de maneira inovadora, otimizada e diferenciada. Sendo ela, geralmente, de dever dos níveis mais altos da empresa e atuando no tanto desenvolvimento de objetivos quanto na seleção das ações a serem delineadas.

O planejamento estratégico é o método onde se planeja, executa e controla de forma que guie a empresa a uma estratégia ampla, contemplando as áreas de marketing, de pessoal, de operações, e de finanças (FERNANDES; BERTON, 2005).



Ainda para Fernandes e Berton (2005) o planejamento estratégico consiste em um primeiro passo a ser tomado, o planejar.

De acordo com Santos (2010) sem objetivos não há administração. Andrade (2012) afirma que o planejamento estratégico contempla todos os setores da empresa, deixando as divisões para os demais níveis da pirâmide organizacional. Complementa Oliveira (2002) que planejamento estratégico afeta a empresa em geral e refere-se a objetivos a longo prazo.

### **2.2.2 Planejamento Tático**

O planejamento tático possui o objetivo de responsabilizar-se pela formação das metas e condições para realizar as ações estipuladas no planejamento estratégico e, também, o objetivo de aprimorar uma área específica de resultado e não a empresa em geral. Trabalhando com a divisão dos objetivos, políticas e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2002).

Para a execução do planejamento tático, algumas dificuldades são encontradas na prática, de modo que, é necessário estabelecer os objetivos de acordo com o prazo mais curto, que sejam subdivisões dos objetivos de longo prazo, de modo que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos (OLIVEIRA, 2002).

Para Santos (2010) o planejamento tático possui menores incertezas pois suas análises e interpretações referente aos ambientes internos e externos são realizadas no planejamento estratégico. No planejamento tático as decisões possuem maior facilidade de serem revisadas, já que contempla uma área mais restrita e de impacto menor quando comparada ao planejamento estratégico.

Para Andrade (2012) engloba o planejamento tático os departamentos da organização, direcionando-se para a conquista dos resultados em prazo médio, mais específico do que o planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido nos inferiores níveis da organização, e possui como seu principal objetivo a aplicação de recursos eficientes que estão disponíveis para a obtenção de seus objetivos inicialmente fixados, seguindo uma estratégia já determinada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA 2002).

### **2.2.3 Planejamento Operacional**

Para Chiavenato (2003, p. 41), “os planos táticos são desdobrados em planos operacionais, cujas características são foco na tarefa ou atividade e no curto prazo”.

De acordo com Santos (2010) o planejamento operacional é a materialização prática dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, onde são fixadas as responsabilidades, financeiros, os recursos humanos, materiais e o cronograma de trabalho. Caracterizando-se como ao período onde a organização irá organizar, identificar e escolher as alternativas operacionais que são realizáveis à execução das metas determinadas (SANTOS, 2010).

O planejamento operacional pode ser avaliado por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e da implantação estabelecidas a formalização do planejado (OLIVEIRA 2002).

## **2.3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



### 2.3.2 Missão da empresa

Para Valadares (2002) missão é uma declaração sobre a “razão de ser” da empresa, a orientação dos objetivos e estratégias da empresa, devendo ser usada em termos objetivos, claros, de forma que todos da empresa entendam. Para Oliveira (2002) a missão da empresa exerce uma função de orientar a ação empresarial, dentro de um período, geralmente, longo, onde englobam-se, valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Para Chiavenato (2004) é de grande importância conhecer a missão e os objetivos fundamentais de uma empresa, de modo que se o administrador não conhece o motivo de sua existência e onde ela almeja chegar, de modo algum irá saber afirmar qual o melhor trajeto a empresa deverá seguir. Uma missão precisa conter vantagens que facilitam a todos a compreender o que a empresa faz e a unificar os esforços de todos, um objeto fundamental para a empresa (FERNANDES; BERTON, 2005).

A missão não é válida somente para a comunicação e motivação interna da empresa, mas sim responsável pela comunicação para todo o público (FERNANDES; BERTON, 2005). Ainda para Fernandes e Berton (2005) deve-se ter a missão como um dispositivo permanente, pois ela caracteriza a empresa, é seu documento de identidade. De acordo com Rizzatti (2011) a missão de uma empresa respeita a sua situação externa e interna e demonstrando sua postura estratégica.

### 2.3.3 Princípios e valores

Valores são medidas que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, fazem você definir suas atitudes (MÜLLER, 2014). Ainda para Müller (2014) princípios e valores são guias para o comportamento da empresa na execução da missão e na busca da visão de futuro.

Para Cruz (2017) valores são princípios morais que guiam o comportamento dos colaboradores dentro da empresa, sendo elementos de decisões para toda e qualquer pessoa que esteja desempenhando suas atividades e buscando objetivos para a empresa.

Oliveira (2018) menciona que os valores precisam ter grande interação com as questões éticas e morais para a organização, sendo utilizado esses princípios para apoiar o seu código de ética.

### 2.3.4 Visão de futuro

Para Pereira (2010) visão é a imagem compartilhada do que os administradores da empresa querem que ela seja no futuro. De acordo com Müller (2014) a visão de futuro diz respeito a construção dos objetivos que devem ser buscados pela empresa em médio prazo, e deve-se considerar as tendências atuais e influências.

Oliveira (2018) identifica a visão como o grande delineamento do planejamento estratégico a ser imposto pela organização, pois representa os objetivos que a empresa almeja para um futuro próximo ou distante.



### 2.3.5 Análise do ambiente

De acordo com Müller (2014) a análise do ambiente da empresa ou diagnóstico estratégico é o procedimento que aponta a natureza do problema dentro da organização e trata-se de um enfoque sistemático à determinação de alterações a serem realizadas. Ainda para Müller (2014) a importância da análise do ambiente compreende os quesitos:

- Localizar a essência da empresa;
- Aderir um contexto para elaboração das estratégias;
- Conhecer os principais pontos da situação da empresa que não estão sob seu controle;
- Revelar as forças e fraquezas da organização em seu momento atual.

Oliveira (2018) considera que para fazer a análise do ambiente é preciso analisar os fatores internos e externos. A análise do ambiente interno é composta pelos pontos fortes e fracos e representam as variáveis controláveis da organização. A análise do ambiente externo é composta pelas oportunidades e ameaças e representam as variáveis não controláveis pela empresa, sendo elas mais preocupantes, pois a correção destes fatores não é de responsabilidade direta dos gestores.

## 3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No tocante à abordagem caracteriza-se essa pesquisa como qualitativa, pois conforme Beuren (2004), a pesquisa qualitativa projeta profundas análises referente ao evento que está sendo estudado. A abordagem qualitativa objetiva destaca características não observadas por meio de uma análise quantitativa, sendo a análise quantitativa mais superficial.

Gerhardt e Silveira (2009) caracterizam a pesquisa qualitativa em: objetivação do evento; compreender, escala das ações de descrever, esclarecer, exatidão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; resultados mais verídicos; objeção ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Quanto aos objetivos desta pesquisa, serão expostos de forma descritiva pois tem como objetivo expor a relevância do emprego do planejamento estratégico para o alcance de um bom desempenho da empresa. De acordo com Andrade (2007) a pesquisa descritiva possui os eventos observados, analisados, registrados, e interpretados, sem nenhuma distorção dos resultados.

No que diz respeito aos procedimentos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para Yin (2005, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Os procedimentos do estudo foram elaborados com base em pesquisas bibliográficas, estudo de caso e entrevistas. Para Gil (2007, p. 44), os modelos mais característicos da pesquisa bibliográfica são sobre “investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”.



### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A empresa escolhida para ser objeto de estudo deste trabalho foi uma confecção têxtil de pequeno porte localizada no município de Morro da Fumaça, sendo ela optante do regime de tributação Simples Nacional e possui cerca de 40 colaboradores internos.

A coleta de dados referente ao estudo realizou-se por meio de entrevista e questionário. A entrevista ocorreu presencialmente com o sócio diretor da empresa, com 14 perguntas abertas no dia 17 de setembro de 2019 e teve duração de cerca de 2 horas. O questionário aplicado aos colaboradores continha 11 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta e foi realizado no dia 06 de setembro de 2019, a qual foi aplicado questionário a 13 pessoas do setor de produção, 1 pessoa do setor administrativo e 1 pessoa do setor de manutenção. Aos três principais clientes da empresa, foram enviados via e-mail no qual continham 8 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta e foram preenchidas ao longo de uma semana.

Para efetuar a análise dos dados coletados foi criado planilhas de Excel ordenadas por categorias e posteriormente preenchidas conforme os dados coletados para que fossem de fácil visualização os resultados alcançados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 NEGÓCIO

A empresa de confecção têxtil foi fundada em outubro de 1993 pelos sócios Geraldo e Nelson. A ideia de abertura da empresa surgiu devido a ambas as esposas dos sócios serem costureiras e viram, diante destas circunstâncias, a oportunidade de empreender nesta área que estava em crescente demanda e abrir o seu próprio negócio. Em 1996 ocorreu a primeira alteração contratual da sociedade onde o sócio Nelson decidiu não fazer mais parte da sociedade vendendo suas quotas para a esposa do sócio Geraldo. Tornando-se uma empresa familiar.

Diante dos anos, a empresa se solidificou no mercado de atuação devido a sua qualidade e comprometimento com seus clientes e alcançou um constante crescimento, precisando expandir para um local maior, no ano de 2013 a empresa passou a atuar em sua nova sede própria, um pavilhão com 750m<sup>2</sup> onde melhor comportava seus clientes e colaboradores.

Situada em Morro da Fumaça, no sul de Santa Catarina, a empresa conta com serviço de terceirização de montagem e costura das peças, sendo elas, calças; bermudas; shorts; camisetas; e jaquetas, atualmente conta com 40 funcionários, sendo eles distribuídos na área administrativa, produtiva e manutenção mecânica.

#### 4.1.1 Organograma

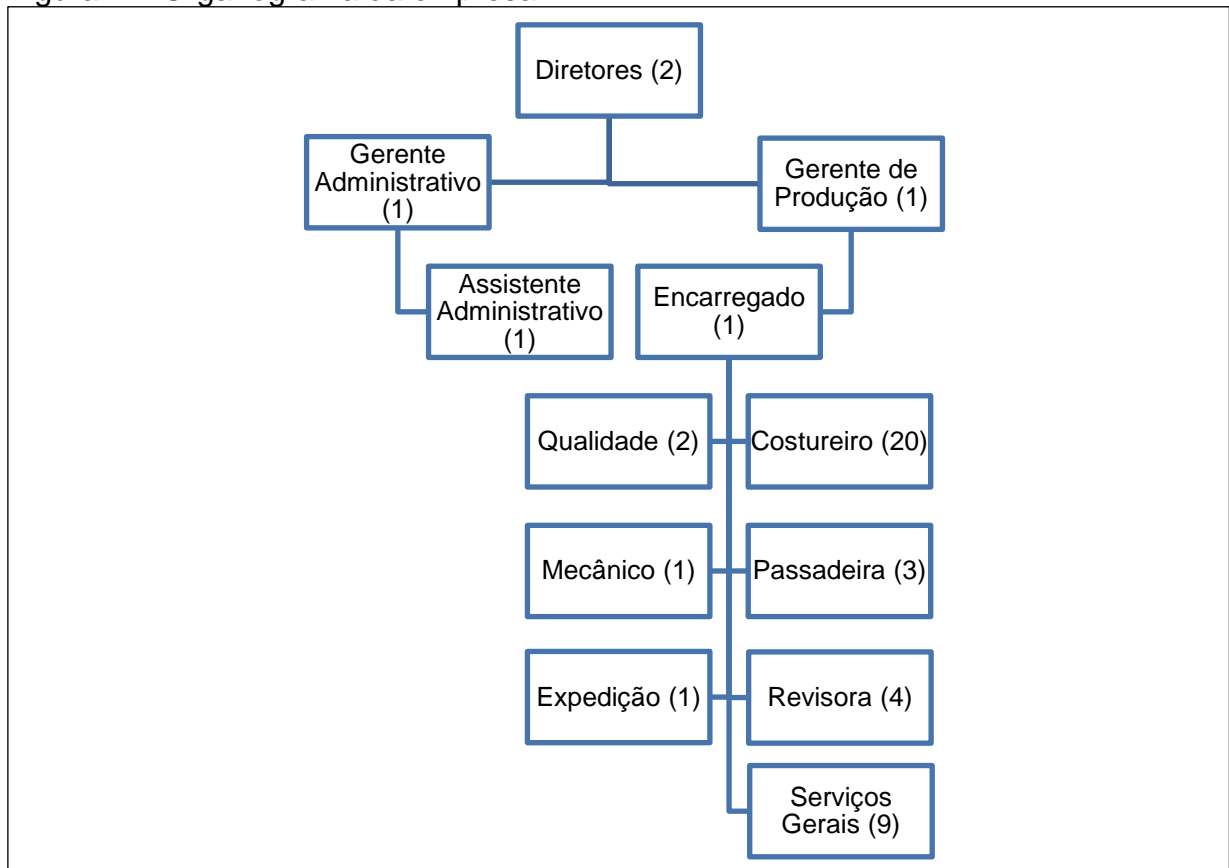
A empresa em estudo ainda não havia um organograma da sua estrutura, pois, por acreditar ser uma empresa de pequeno porte e de gestão familiar, não julgava ser necessário.

Propôs-se então, um modelo que melhor defina a estrutura, sendo ela gerenciada pelos diretores, onde em conjunto com os gerentes são responsáveis pelas tomadas de decisões da empresa.



Na parte de produção da empresa, abaixo do gerente de produção, está a encarregada de produção, a qual é a responsável direta dos setores de costura, passadeira, revisora, serviços gerais, qualidade, mecânica e de expedição. Na parte administrativa, abaixo do gerente administrativo está a assistente administrativa, que é responsável de desempenhar as funções financeiras, fiscais e de faturamento da empresa.

Figura 2 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.2 Missão

De acordo com Müller (2014) a missão da empresa demonstra o compromisso e dever da empresa para com a sociedade, estabelecendo o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe. Diante deste contexto, juntamente com o sócio diretor da empresa propôs-se a seguinte missão para a empresa: *“Ser uma empresa de confecção têxtil conhecida pela excelência, qualidade, pontualidade nas entregas dos produtos, atingindo a satisfação de nossos clientes.”*

#### 4.1.3 Valores

Em conversa com o sócio diretor, foram estabelecidos os valores, na qual são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da missão e na busca da visão. Dessa forma, foram propostos os seguintes valores:



qualidade nos produtos e serviços; responsabilidade social; pontualidade na entrega; e valorização dos colaboradores.

#### 4.1.4 Visão de futuro

Para Müller (2014) o planejamento estratégico traça uma visão específica do futuro da empresa, sendo elas:

- Como será seu setor?
- Em que mercados você vai competir?
- Que produtos e serviços vai oferecer?
- Que valor vai oferecer aos clientes?
- Que vantagens de longo prazo terá?
- Quais serão o porte e a lucratividade de sua empresa?

Em conjunto com o sócio diretor da empresa, viu-se que a visão determina a estruturação dos objetivos a serem buscados pela empresa em prazo médio, onde a empresa definiu sua visão como: *“Tornar-se uma empresa de referência em qualidade e pontualidade no segmento de confecção têxtil mediante um trabalho em equipe”*.

## 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

### 4.2.1 Análise do ambiente externo

Para Oliveira (2018) a análise externa possui o propósito de estudar a relação entre a organização e seu ambiente em termos de ameaças e oportunidades.

A realização da análise externa da empresa efetuou-se por meio de uma entrevista com o sócio diretor, identificando as oportunidades e ameaças encontradas na empresa com base nas diretrizes de Müller (2014) conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Análise das ameaças e oportunidades

TENDÊNCIAS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Econômica	Crise política/econômica enfrentada nos últimos anos.	Dólar em alta, favorecendo o consumo de produtos nacionais e diminuindo consumo do mercado chinês.
Sociais	Alto índice de desemprego no Brasil nos últimos anos, incluindo o setor têxtil.	Empresa certificada na ABVTEX.
Política	Reforma tributária	Concessão de incentivos fiscais. Optante pelo Simples Nacional.
Tecnologia	Máquinas defasadas e obsoletas.	Intenção de investimento em seu processo produtivo.

Fonte: Dados da pesquisa.





Conforme destaca o Quadro 1, em relação ao cenário econômico a empresa considera como uma ameaça a crise política/econômica que se enfrenta nestes últimos anos, e em relação a oportunidades a empresa vê a ascensão do dólar como uma vantagem, pois favorece o consumo de produtos nacionais e diminui o consumo de produtos estrangeiros.

Aos aspectos sociais, é evidenciado como uma ameaça o alto índice de desemprego nos últimos anos, que também atinge o setor têxtil. Para a oportunidade a empresa relata que possui o certificado da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), a qual traz grandes benefícios para a empresa, o certificado possui diretriz de atuação como a responsabilidade social, combate à informalidade, promoção do trabalho digno e o desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva no ramo têxtil.

A ameaça política que a empresa destaca é a especulação de uma possível reforma tributária a qual pode prejudicar a empresa se vier a ter tributos com cargas maiores. Em relação a oportunidade, a empresa destaca os incentivos fiscais em relação a dispensa do recolhimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) acarretando na diminuição do percentual da alíquota unificada do Simples Nacional.

Em termos de tecnologia a empresa destaca como ameaças as máquinas e equipamentos utilizados para a produção como defasadas e obsoletas, mas que em contrapartida, como uma oportunidade, o sócio diretor destaca que o investimento em tecnologia é algo que já está em sua intenção de planejamento, buscando inovação, qualidade e agilidade em seu processo produtivo.

#### 4.2.2 Análise do ambiente interno

Para Oliveira (2018) a análise do ambiente interno da empresa se caracteriza em observar os pontos fortes, que são as variáveis controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, e os pontos fracos na qual são variáveis controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Para a realização da análise interna da empresa foi aplicado questionários para as três principais partes da empresa: colaboradores, diretores e clientes, conforme destaca a Tabela 1:

Tabela 1 – Relação dos entrevistados

SETOR	ENTREVISTADOS	QUANTIDADE
Direção	Sócio Diretor	1
Administração	Assistente Administrativo	1
Produção - Encarregado	Colaboradores	1
Produção - Costureiras	Colaboradores	5
Produção - Passadeiras	Colaboradores	2
Produção - Revisoras	Colaboradores	1
Produção - Manutenção	Colaboradores	1
Produção - Expedição	Colaboradores	1
Produção - Serviços Gerais	Colaboradores	3
Clientes	Gerente de PPCP	3

Fonte: Dados da pesquisa.



#### 4.2.2.1 Sócio Diretor

Ao sócio diretor da organização foi aplicado um questionário com 14 perguntas abertas conforme abaixo:

1 – Quais foram os fatores determinantes para esses 25 anos de permanência no mercado?

R: *“Qualidade nos serviços prestados sempre foram nossa meta para satisfazer o cliente e assim conseguir conquistar nosso lugar no mercado”.*

2 – Ao longo desses anos existiram falhas? Se sim, quais foram os aprendizados com essas falhas?

R: *“Sim, há alguns anos atrás prestávamos serviços a apenas um cliente que não estava conseguindo se manter bem no mercado e estava fornecendo apenas produções pequenas para a empresa, onde acabou criando um desgaste e fazendo com que a empresa tivesse que buscar por novos clientes em um curto período de tempo”.*

3 – Existem planos de expansão (abrir filiais) ou migrar para outro segmento correlato ao negócio atual?

R: *“No momento não estamos com intenção de abrir filiais, pois a pouco tempo investimos em uma nova estrutura e estamos tentando manter esse local como foco principal para aplicar processos mais modernos”.*

4 – Esse tipo de negócio passa por períodos sazonais? Se sim, como administra isso?

R: *“Sim, pois existem trocas de coleções, e nessas trocas de coleções as empresas mandam muitas produções “pilotos” na qual são produções pequenas e não rendem para a empresa. Para lidar com a isso a empresa tenta trabalhar com clientes que possuam períodos de trocas de coleções diferentes e negociar o que conseguir, por mais que os preços não sejam atrativos”.*

5 – Em relação aos clientes, como é o relacionamento dos administradores com eles?

R: *“A empresa sempre tenta manter um bom relacionamento com o cliente, atendendo suas solicitações e dando a atenção devida”.*

6 – Em caso de reclamação de clientes, quem trata e como é tratado isso?

R: *“Geralmente as reclamações são tratadas com o gerente de produção, onde o mesmo, sempre tenta resolver os problemas da melhor forma possível para ambas partes”.*

7 - Em relação aos fornecedores, como é o relacionamento dos administradores com eles?

R: *“Como a empresa apenas terceiriza os seus serviços, ela não possui muitos fornecedores, apenas para a compra de linhas e manutenções, mas sempre mantém um bom relacionamento com eles”.*

8– Quem seleciona os fornecedores (quais critérios) e como é administrada as compras?

R: *“Os fornecedores são selecionados por meio de uma comparação de preços, qualidades e também de agilidade na entrega”.*

9 - Em relação aos concorrentes, qual é a política da empresa em relação a isso? Existe algum diferencial?

R: *“A empresa busca sempre satisfazer os objetivos dos clientes por intermédio de um bom atendimento, qualidades nos serviços prestados e prazos de entregas para que crie confiança e mantendo os laços para que o cliente não precise buscar por novos fornecedores”.*



10 – A empresa monitora (cuida) dos concorrentes? De que forma?

R: “A empresa possui uma boa relação com seus concorrentes, aqui em Morro da Fumaça nós proprietários de confecções somos amigos e buscamos sempre ajudarmos e auxiliarmos uns aos outros. Mantendo nossos serviços com qualidade sem precisar se preocupar com os concorrentes”.

11 – A empresa tem alguma política interna de recursos humanos (RH)?

R: “No momento a empresa não utiliza nenhuma política interna de RH”.

12 – Em relação ao futuro, como você vê a empresa daqui a 10 anos?

R: “A empresa espera que a economia continue melhorando para que assim possa investir e expandir a empresa”.

13 - Em relação ao futuro, quais são os objetivos para os próximos 3 anos?

R: “A empresa almeja investir em máquinas mais automatizadas e modernas”.

14 – Existe alguma mudança que possa ser feita que trará vantagens financeiras para a empresa?

R: “Acreditamos que com o investimento em máquinas atrairemos mais clientes grandes para conseqüentemente aumentarmos nossa capacidade de produção e faturamento”.

#### 4.2.2.2 Colaboradores

Realizou-se a aplicação de um questionário com 12 perguntas a 15 colaboradores da empresa, sendo eles 13 do setor de produção, 1 do setor administrativo e 1 do setor de manutenção. O perfil da empresa é apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados

PERFIL	INDICADORES	Nº DE ENTREVISTADOS	%
SEXO	FEMININO	13	86,67
	MASCULINO	2	13,33
FAIXA ETARIA	ATÉ 20 ANOS	2	13,33
	DE 20 A 30 ANOS	4	26,67
	DE 30 A 40 ANOS	6	40,00
	MAIS DE 40 ANOS	3	20,00
ESCOLARIDADE	ENSINO FUNDAMENTAL	9	60,00
	ENSINO MÉDIO	5	33,33
	SUPERIOR	1	6,67
	PÓS-GRADUAÇÃO	0	0,00
SETOR	ADMINISTRAÇÃO	1	6,67
	PRODUÇÃO	13	86,67
	MANUTENÇÃO	1	6,67
SALÁRIO	ATÉ R\$ 1.500,00	9	60,00
	R\$ 1.500,00 A R\$ 2.500,00	5	33,33
	R\$ 2.500,00 A R\$ 3.000,00	1	6,67
	MAIS DE R\$ 3.000,00	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.



Em relação ao perfil dos funcionários pode-se concluir que o sexo predominante é o feminino, com um número relativamente pequeno de colaboradores do sexo masculino, a faixa etária é de 30 anos a 40 anos, e a escolaridade da grande parte dos entrevistados corresponde apenas ao ensino fundamental. O setor que prevalece na pesquisa é o de produção com 86,67% e a faixa salarial oscila até R\$ 2.500,00.

Os próximos quadros irão apresentar os níveis de satisfação, os pontos fortes e pontos fracos e os aspectos a melhorar apontados pelos colaboradores da empresa durante a aplicação do questionário.

A Tabela 3 reporta o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa:

Tabela 3: Nível de Satisfação

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
AMBIENTE DE TRABALHO	Ótimo	6	40,00
	Bom	9	60,00
	Regular	0	0,00
	Ruim	0	0,00
REMUNERAÇÃO	Satisfeito	14	93,33
	Parcialmente satisfeito	1	6,67
	Insatisfeito	0	0,00
MOTIVAÇÃO	Motivado	13	86,67
	Pouco motivado	2	13,33
	Desmotivado	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na tabela 3, para 60,00% dos entrevistados o ambiente de trabalho é considerado bom, 40,00% considera seu ambiente ótimo e nenhum dos entrevistados considera como regular ou ruim. Em relação a remuneração, 93,33% dos colaboradores estão satisfeitos, 6,67% consideram-se parcialmente satisfeitos e nenhum considera-se insatisfeito. Para o quesito motivação, 86,67% sentem-se motivados no trabalho, 13,33% sentem-se pouco motivado e nenhum dos colaboradores sente-se desmotivado.

Em relação aos aspectos internos da empresa, é possível observa-los conforme a Tabela 4:

Tabela 4 – Aspetos internos

(continua)

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
PONTOS FORTES	Horário de trabalho	10	66,67
	Localização da empresa	6	40,00
	Ambiente de trabalho (Instalações físicas)	5	33,33
	Máquinas e equipamentos atuais	5	33,33
	Ambiente de trabalho (relacionamento)	4	26,67
	Atendimento ao cliente	1	6,67



Tabela 4 – Aspectos internos

(conclusão)

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
	Preço de venda dos produtos/serviços	0	0,00
	Pontualidade na entrega do produto	0	0,00
<b>PONTOS FRACOS</b>	Localização da empresa	6	40,00
	Ambiente de trabalho (relacionamento)	6	40,00
	Máquinas e equipamentos atuais	4	26,67
	Pontualidade na entrega do produto	2	13,33
	Horário de trabalho	1	6,67
	Ambiente de trabalho (Instalações físicas)	1	6,67
	Atendimento ao cliente	1	6,67
	Preço de venda dos produtos/serviços	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados na Tabela 4, verifica-se que foram considerados como pontos fortes da empresa, primeiro o horário de expediente, sendo ele de segundas às quintas-feiras das 07 horas às 12 horas e das 13 horas até as 17 horas, e nas sextas-feiras das 07 horas às 12 horas e das 13 horas até apenas as 16 horas, o que foi apontado como um forte quesito em relação aos outros concorrentes. Em segundo, foi apontado que a empresa possui uma boa localização, sendo que ela se encontra em um bairro residencial onde muitos colaboradores moram perto e que possuem fácil acesso de locomoção. Outros pontos fortes destacados foram o ambiente de trabalho em relação as instalações físicas e em relação ao relacionamento, e sendo apontado por eles como um local agradável para se trabalhar. As máquinas e equipamentos da empresa também foram apontados como pontos fortes para alguns colaboradores.

Em relação aos pontos fracos da empresa, aponta-se o ambiente de trabalho em relação ao relacionamento entre setores, a qual alguns funcionários destacaram que por se tratar de um ambiente predominantemente feminino a possibilidade de desentendimentos são maiores. Outro ponto fraco encontrado foi a falta de máquinas e equipamentos atuais, sendo destacado pelos colaboradores como obsoletos e desatualizados e a pontualidade na entrega dos produtos e atendimento ao cliente.

A tabela 5 aponta os aspectos a melhorar tais como:

Tabela 5 – Aspectos a melhorar

(continua)

ASPECTOS A MELHORAR	Nº DE ENTREVISTADOS	%
Qualificação dos colaboradores	6	40,00
Condições de trabalho (máquinas)	4	26,67
Atendimento ao cliente	2	13,33
Estilo/forma de gerenciamento	2	13,33



Tabela 5 – Aspectos a melhorar

(conclusão)

ASPECTOS A MELHORAR	Nº DE ENTREVISTADOS	%
Alimentação e transportes	2	13,33
Captar mais clientes	1	6,67
Ambiente de trabalho (Instalações físicas)	0	0,00
Horário de trabalho	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Aos aspectos a melhorar, o aspecto mais relevante foi apontado como qualificação dos colaboradores, o que também pode destacar que a empresa não possui uma política de contratação de funcionários. Em seguida, foram apontadas as condições de trabalho em relação as máquinas e equipamentos, na qual alguns funcionários destacaram ser obsoletos, o estilo de gerenciamento e o não fornecimento de transportes ou vales transportes/alimentação também foram um dos quesitos apontados para melhorar.

#### 4.2.2.3 Clientes

A empresa possui três principais clientes, sendo eles a empresa A, que já é cliente há cerca de 18 anos, a empresa B que é cliente há 10 anos e a C que é cliente da empresa há aproximadamente 4 anos.

Aplicou-se um questionário com 9 perguntas onde continham questionamentos sobre o nível de satisfação, quais pontos fortes e pontos fracos eles consideravam e quais aspectos a empresa poderia melhorar. Ao cliente A foi entrevistado a analista de Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP), ao cliente B foi entrevistado o gerente de produção e ao cliente C foi entrevistado o responsável por fazer as negociações com a empresa Genel.

Tabela 6 – Nível de satisfação

INDICADORES		Cliente A	Cliente B	Cliente C
RELACIONAMENTO	Ótimo	X	X	-
	Bom	-	-	X
	Regular	-	-	-
	Ruim	-	-	-
COMUNICAÇÃO	Ótimo	X	X	-
	Bom	-	-	X
	Regular	-	-	-
	Ruim	-	-	-
RETORNO DE SOLICITAÇÕES	Satisfeito	X	X	X
	Parcialmente satisfeito	-	-	-
	Insatisfeito	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a tabela 6 pode-se perceber que a empresa mantém um bom convívio com seus clientes, onde dois clientes, sendo eles a empresa A e a empresa



B, apontaram que seu relacionamento é ótimo e um apontou como bom. Em relação a comunicação também dois clientes apontaram como ótimo e um cliente apontou como bom. E em relação aos retornos de solicitações os três clientes afirmaram que estão satisfeitos.

Para analisar a percepção dos clientes à empresa, foi questionado durante a entrevista quais aspectos internos eles consideravam pontos fortes e pontos fracos diante da empresa, conforme destaca a tabela 7:

Tabela 7 – Aspectos internos

	INDICADORES	Cliente A	Cliente B	Cliente C
<b>PONTOS FORTES</b>	Atendimento/relacionamento com cliente	X	X	X
	Localização da empresa	-	X	-
	Máquinas e equipamentos atuais	-	X	-
	Ambiente de trabalho (Instalações físicas)	-	-	-
	Horário/expediente de trabalho	-	X	-
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	X	X	-
	Embalagens e acondicionamento dos produtos	-	-	-
	Qualidade do produto/serviço	-	X	X
<b>PONTOS FRACOS</b>	Atendimento/relacionamento com cliente	-	-	-
	Localização da empresa	-	-	-
	Máquinas e equipamentos atuais	-	-	-
	Ambiente de trabalho (Instalações físicas)	-	-	-
	Horário/expediente de trabalho	-	-	X
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	-	-	-
	Embalagens e acondicionamento dos produtos	-	-	-
	Qualidade do produto/serviço	-	-	-
	Outros	-	X	X

Fonte: Dados da pesquisa.

O cliente A apontou como ponto forte o atendimento/relacionamento com o cliente e a pontualidade na entrega dos produtos/serviços prestados pela empresa. Em relação aos pontos fracos, o cliente não apontou nenhum aspecto.

O cliente B evidenciou como ponto forte da empresa o atendimento/relacionamento com o cliente, localização da empresa, as máquinas e equipamentos atuais, o horário/expediente de trabalho, a pontualidade nas entregas e a qualidade dos produtos. Em relação ao ponto fraco, o cliente evidenciou que a empresa apenas atende às produções básicas, não faz questão de negociar as peças mais elaboradas, chamadas de “modinhas”.

O cliente C apontou como ponto forte da empresa o seu atendimento/relacionamento com o cliente e a qualidade dos produtos/serviços prestados. Em relação aos pontos fracos o cliente considera o horário/expediente de trabalho e também declarou que a empresa apenas atende às produções básicas e que seria ideal para eles que fossem produzido modelos diversos.

A tabela 8 traz alguns aspectos a melhorar apontados pelos clientes:



Tabela 8 – Aspectos a melhorar

ASPECTOS A MELHORAR	Cliente A	Cliente B	Cliente C
Localização da empresa	-	-	-
Máquinas e equipamentos atuais	-	-	-
Ambiente de trabalho (Instalações físicas)	-	-	-
Horário/expediente de trabalho	-	-	X
Pontualidade na entrega do produto/serviço	-	-	X
Embalagens e acondicionamento dos produtos	-	-	-
Qualidade do produto/serviço	-	-	-
Outros	X	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos aspectos a melhorar, o cliente A relatou que seria interessante a empresa aumentar sua produção diária para conseguir negociar mais peças com eles. O cliente B não apontou nenhum aspecto a melhorar. Para o cliente C, os pontos a melhorar seriam em relação ao horário/expediente de trabalho e a pontualidade na entrega dos produtos/serviços prestados.

Para concluir a análise interna da empresa, o quadro 2 demonstra de uma forma mais simples os pontos fortes e fracos encontrados a partir das análises expostas anteriormente.

Quadro 2 – Resumo da análise dos pontos fortes e fracos.

SÓCIO DIRETOR	
PONTOS FORTES	Bom relacionamento com o cliente, qualidade dos produtos e serviços e boa gestão.
PONTOS FRACOS	Não possui política de contratação, pouca margem de lucro e alta quantidade de concorrentes.
COLABORADORES	
PONTOS FORTES	Bom lugar para se trabalhar, horário/expediente de trabalho flexível e boa localização da empresa.
PONTOS FRACOS	A localização da empresa, relacionamento entre setores e máquinas e equipamentos obsoletos.
CLIENTES	
PONTOS FORTES	Bom atendimento/relacionamento, pontualidade na entrega e qualidade dos produtos/serviços prestados.
PONTOS FRACOS	Horário de expediente e o direcionamento da empresa somente a produções básicas.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.3 DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

### 4.3.1 Objetivos

Diante a conversa e análise com o sócio diretor da empresa pode-se apontar como os principais objetivos da empresa:

- Processos produtivos mais rápidos;





- Captação de novos clientes;
- Adotar uma política interna de RH e contratação;
- Ações internas para melhorar o ambiente da empresa;
- Implantar participação de resultados na empresa motivando os funcionários com intuito de aumentar a produção e diminuir o prazo de entrega.

#### **4.3.2 Estratégias**

A estratégia desenvolvida para a empresa em estudo foi elaborada considerando os ambientes internos e externos, observando seus valores e princípios e buscando cumprir a missão e visão proposta.

Para a obtenção de processos produtivos mais ágeis a empresa irá precisar adquirir máquinas e equipamentos mais tecnológicos. De acordo com o sócio proprietário da empresa se faz necessário a aquisição de uma máquina de bolso e uma máquina de passante.

Para a captação de clientes, a participação nas feiras e eventos do ramo têxtil é de grande importância para a empresa, pois acarreta em novos contatos tanto de fornecedores quanto de clientes.

Em relação a política de RH, a melhor estratégia é a capacitação do funcionário do setor administrativo para que este possa realizar os devidos processos tanto para a inserção do funcionário, quanto durante o seu período na empresa.

A estratégia para melhorar o clima interno da empresa é promover treinamentos e palestras motivacionais sobre diversos assuntos que ajudassem os colaboradores a terem um convívio melhor entre os setores da organização.

Para melhorar a motivação dos colaboradores propôs-se a criação de um programa de participação nos lucros ou resultados (PLR), fazendo com que os colaboradores participem diretamente dos resultados da empresa.

#### **4.3.3 Plano de Ação**

Conforme Müller (2014) o plano de ação é o desdobramento operacional das estratégias escolhidas, que deverão ser estabelecidos para alcançar os objetivos.

Após análise dos ambientes, determinar seus pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, foi construído o melhor plano de ação para que a empresa consiga alcançar seus objetivos, conforme o quadro 3:

Quadro 3 – Plano de ação

(continua)

<b>WHAT? (O QUE?)</b>	<b>WHY? (POR QUE?)</b>	<b>WHO? (QUEM?)</b>	<b>WHEN? (QUANDO?)</b>	<b>WHERE? (ONDE?)</b>	<b>HOW? (COMO?)</b>	<b>HOW MUCH? (QUANTO?)</b>
Política de RH	Melhorar contratação e investir em treinamentos	Diretor e Setor ADM	A partir de 01/01/2020	Facção	Capacitação funcionário setor administrativo	R\$ 1.000,00



Quadro 3 – Plano de ação

(conclusão)

Investir em Máquinas e equipamentos	Aumentar a produção para mais 300 peças/dia	Diretor	A partir de 01/01/2020 até 01/06/2021	Facção	Comprar máquina de pregar bolsos e de passantes	R\$ 200.000,00
Metas Mensais	Melhorar a motivação dos colaboradores	Diretor	A partir de 01/01/2020	Facção	Elaboração do programa de participação de resultados	R\$ 800,00
Novos Clientes	Captação de mais 02 novos clientes e aumento de produção	Diretor	A partir de 01/01/2020 até 01/06/2020	Facção	Divulgação da empresa e participação em feiras e eventos do ramo	R\$ 6.000,00
Ambiente Interno	Melhorar o clima interno da empresa	Diretor e Setor ADM	A partir de 01/01/2020 até 01/03/2020	Facção	Promover treinamentos, metas e palestras	R\$ 1.500,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Para concluir o plano de ação da empresa foi desenvolvido um quadro resumo onde demonstra os objetivos, prazos e qual o valor do investimento para sua aplicação:

Quadro 4 – Resumo plano de investimentos

OBJETIVO	PRAZO	INVESTIMENTO (R\$)
Implantação de política de RH	01/01/2020 até 01/06/2020	1.000,00
Investimentos de máquinas e equipamentos	01/01/2020 até 01/06/2021	200.000,00
Adesão de metas mensais	01/01/2020 até 01/04/2020	800,00
Captação de novos clientes	01/01/2020 até 01/06/2020	6.000,00
Melhoria do ambiente interno da empresa	01/01/2020 até 01/03/2020	1.500,00
Total:		209.300,00

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido teve como objetivo geral, elaborar de uma proposta de implantação de um planejamento estratégico em uma empresa do ramo de confecção localizada no município de Morro da Fumaça. A elaboração deste planejamento estratégico baseou-se nas diretrizes de Müller (2014), iniciando pela identidade organizacional da empresa, sua missão, visão e valores, e posteriormente os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades mediante uma análise do ambiente interno e externo da empresa.

Diante desta análise, constatou-se alguns pontos fortes referente ao ambiente interno da empresa, sendo eles, um bom relacionamento com seus clientes, qualidade em seus serviços prestados, pontualidade na entrega e um bom horário de



expediente. Em relação aos pontos fracos, destacou-se que a organização em estudo não possui uma política interna de RH, maquinário obsoleto, e seus serviços são direcionados apenas as produções básicas.

Analisando o ambiente externo, constatou-se que a crise política/econômica, o alto índice de desemprego no Brasil, especulação de uma possível reforma tributária e suas máquinas e equipamentos defasadas são consideradas ameaças para a empresa. Entretanto, benefícios fiscais, dólar em alta, certificação ABVTEX e sua intenção em investir em máquinas modernas foram oportunidades encontradas ao longo do estudo. A partir dessas constatações, desenvolveu-se um plano de ação que contemplasse todos os objetivos propostos pela direção da empresa.

Pelos resultados obtidos nesta pesquisa, pressupõe-se que os objetivos propostos foram alcançados, e acrescenta-se ainda que há interesse do sócio diretor em colocar em prática essa proposta do planejamento estratégico a partir de 2020.

Em relação às limitações da pesquisa, encontrou-se dificuldade para a obtenção das respostas dos questionários aplicados aos clientes da empresa, pois os mesmos alegaram não dispor de tempo para o preenchimento.

Como proposições para pesquisas futuras, sugere-se aplicar esse mesmo modelo em empresas do mesmo segmento, já que existe na região sul do estado de Santa Catarina um grande número de pequenas empresas que prestam serviços para grandes marcas do segmento têxtil.

## REFERÊNCIAS

ABIT. **Relatório de atividades 2016**. Associação brasileira da indústria têxtil e de confecção, 2016.

ABRAMS, Rhonda. **Planos de Negócios Vencedores**: Segredos e estratégias para atingir o sucesso. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Estratégia de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**: Conceitos, processo e administração estratégica. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

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



CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico:** Ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de Empresas Contábeis.** São Paulo: Atlas, 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** 2009. 120 f. Tese (Doutorado) - Curso de Graduação Tecnológica e Planejamento e Gestão Para O Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KLUYVER, Cornelis A. de; II, John A. Pearce. **Estratégia:** Uma Visão Executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada:** Um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS, METODOLOGIAS E PRÁTICAS.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial:** Um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico:** Teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTO, Maria Alice Guedes. **O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações.** 2006. 10 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social, CEPPEV, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://files.andreamorim.webnode.com/200000322-4f73a505ed/PlanejamentoeGestaodasOrganizacoes.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2019.



RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In BEUREN, Ilse Maria (org. e colab.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIZZATTI, Giselly. **Etapas do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em universidades**. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. Anais... . Florianópolis: Iglu, 2011. p. 1 - 16. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/26126/5.20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 maio 2019.

SANTOS, Aline dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio porte**. 2010. 37 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2019.

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

SANTOS, Vanessa dos. **CONFECÇÕES DE JEANS EM SANTA CATARINA**. 2012. 10 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão da Produção do Vestuário, Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2012. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202012/GT10/COMUNICACAO-ORAL/103943\\_Confecocoes\\_de\\_Jeans\\_em\\_Santa\\_Catarina.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202012/GT10/COMUNICACAO-ORAL/103943_Confecocoes_de_Jeans_em_Santa_Catarina.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2019.

SEBRAE (Santa Catarina) (Org.). **Estudo Setorial da Indústria catarinense**. 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5de09fe521b18f7b92b7e20a734ee57a/\\$File/5741.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5de09fe521b18f7b92b7e20a734ee57a/$File/5741.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2019.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco Em Clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2005. ed. São Paulo: Bookman, 2005.



## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO CLIENTE

**1) Qual sua função ou cargo na empresa?**

R:

**2) A quanto tempo você é cliente da empresa?**

R:

**3) Como você considera o nível de relacionamento com a empresa?**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

**4) Em relação às suas solicitações de qualquer natureza para a empresa, você se sente:**

( ) Satisfeito ( ) Parcialmente Satisfeito ( ) Insatisfeito

**5) O processo de comunicação com a empresa é:**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

**6) Dos itens abaixo quais os dois você apontaria como pontos fortes da empresa?**

- ( ) Atendimento/relacionamento com cliente
- ( ) Localização da Empresa
- ( ) Preço de venda dos produtos/serviços
- ( ) Máquinas e equipamentos atuais (produtivas)
- ( ) Horário/expediente de trabalho
- ( ) Pontualidade na entrega do produto/serviço
- ( ) Embalagens e acondicionamento do produtos
- ( ) Qualidade do produto/serviço

Outros:

**7) Dos itens abaixo quais os dois você apontaria como pontos fracos da empresa?**

- ( ) Atendimento/relacionamento com cliente
- ( ) Localização da Empresa
- ( ) Máquinas e equipamentos atuais (improdutivas)
- ( ) Horário/expediente de trabalho
- ( ) Pontualidade na entrega do produto/serviço
- ( ) Embalagens e acondicionamento do produtos
- ( ) Qualidade do produto/serviço

Outros:

**8) Escolha no mínimo 2 aspectos que a empresa possa melhorar?**

- ( ) Atendimento/relacionamento com cliente
- ( ) Estilo/forma de gerenciamento
- ( ) Qualificação dos colaboradores
- ( ) Condições de trabalho (máquinas)
- ( ) Instalações físicas (ambiente de trabalho)
- ( ) Horário/expediente de trabalho
- ( ) Pontualidade na entrega do produto/serviço



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



- ( ) Captar mais clientes  
( ) Qualidade do produto/serviço  
Outros:

**9) Você gostaria de acrescentar algo que possa enriquecer ou melhorar alguma resposta desse questionário?**



**APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO COLABORADORES**

**1) Sexo:**

Masculino  Feminino

**2) Faixa etária**

Menor que 20 anos  Entre 20 e 30 anos  Entre 30 e 40 anos  Maior que 40 anos

**3) Grau de instrução:**

Ensino Fundamental  Ensino Médio  Ensino Superior  Pós-graduação

**4) Setor onde trabalha na empresa:**

Administração  Produção  Manutenção

**5) Faixa Salarial:**

Até R\$ 1.500,00  De R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00  De R\$ 2.500,00 a R\$ 3.000,00  Mais que R\$ 3.000,00

**6) O seu ambiente de trabalho é:**

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

**7) Em relação à sua remuneração, você se considera:**

Satisfeito  Parcialmente Satisfeito  Insatisfeito

**8) Aponte no mínimo dois pontos fortes da sua empresa:**

- Atendimento/relacionamento com cliente
- Localização da Empresa
- Preço de venda dos produtos/serviços
- Máquinas e equipamentos atuais(produtivas)
- Ambiente de trabalho (relacionamento/pessoas/setores)
- Ambiente de trabalho (instalações físicas (climatização, banheiros, refeitório.....)
- Horário/expediente de trabalho
- Pontualidade na entrega do produto/serviço

Outros:

**9) Aponte no mínimo dois pontos fracos da sua empresa:**

- Atendimento/relacionamento com cliente
- Localização da Empresa
- Preço de venda dos produtos/serviços
- Máquinas e equipamentos atuais(produtivas)
- Ambiente de trabalho (relacionamento/pessoas/setores)
- Ambiente de trabalho (instalações físicas (climatização, banheiros, refeitório.....)
- Horário/expediente de trabalho
- Pontualidade na entrega do produto/serviço

Outros:

**10) Escolha no mínimo 2 aspectos que a empresa possa melhorar?**





- ( ) Atendimento/relacionamento com cliente
- ( ) Estilo/forma de gerenciamento
- ( ) Qualificação dos colaboradores
- ( ) Condições de trabalho (máquinas)
- ( ) Instalações físicas (ambiente de trabalho)
- ( ) Horário/expediente de trabalho
- ( ) Alimentação e transporte
- ( ) Captar mais clientes

Outros:

**11) Em relação à sua satisfação no trabalho, você se considera:**

- ( ) Motivado ( ) Pouco motivado ( ) Desmotivado

**12) Sugestões/Críticas/Elogios:**