



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALINE QUEIROGA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso realizado em uma empresa de
confeção de cortinas no município de Campina Grande - PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

ALINE QUEIROGA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso realizado em uma empresa de confecção de cortinas no município de Campina Grande-PB

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências legais, para conclusão do curso de bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Me.Allan Carlos Alves

CAMPINA GRANDE – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586p Silva, Aline Queiroga

Planejamento estratégico [manuscrito] : um estudo de caso realizado em uma empresa de confecção de cortinas em Campina Grande - Paraíba. / Aline Queiroga Silva. - 2014.
34 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Msc. Allan Carlos Alves, Departamento de Administração".

1. Planejamento Estratégico. 2. Objetivos. 3. Estratégias. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

ALINE QUEIROGA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso
realizado em uma empresa de confecção de cortinas no município
de Campina Grande-PB**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências legais, para conclusão do curso de bacharelado em Administração.

Aprovada em 26 de 02 de 2014



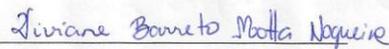
Prof. Me. Allan Carlos Alves / UEPB

Orientador



Prof. Esp. Fábio Adriano Pereira da Silva / UEPB

Examinador



Prof. Dr.^a Viviane Barreto Motta Nogueira / UEPB

Examinadora

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso realizado em uma empresa de confecção de cortinas no município de Campina Grande – PB

SILVA, Aline Queiroga¹

Alves, Allan Carlos²

RESUMO

Para que as empresas mantenham-se funcionando no mundo dos negócios é preciso que elas progridam e se reciclem a cada dia, ou seja, diversificar seus produtos, estar frente a frente com os clientes, sempre adiante dos seus concorrentes, aproveitando oportunidades presentes para grandes investimentos futuros, entre outras medidas. Assim, o planejamento estratégico auxilia de maneira imprescindível o processo de gestão empresarial, e ele deve ser realizado para que a organização possa estar preparada para as incertezas do mercado sempre tão competitivo. Diante disso, a relevância desse planejamento nas empresas reside no fato que o mesmo possibilita aos administradores e proprietários definir metas e organizar seus objetivos financeiros e políticos, desenvolvendo todos os envolvidos. Para essa pesquisa, foi realizado um estudo de caso de cunho exploratório e descritivo em uma empresa de confecção de cortinas, localizada no município de Campina Grande, na Paraíba, tendo como objetivo geral mostrar o planejamento estratégico como ferramenta gerencial voltado para a otimização dessa organização. Para a elaboração e implantação do planejamento estratégico, foi realizada uma análise S.W.O.T., identificando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, por meio do ambientes internos e externos da empresa, o que representa o diagnóstico estratégico. Em seguida, foram realizadas outras etapas: a determinação da missão da empresa, o estabelecimento das estratégias, e, por fim, a fase do controle e avaliação com plano de ações para que a empresa possa se submeter. Através da pesquisa pode-se verificar algumas falhas que a empresa de confecção de cortinas precisa corrigir para continuar no mercado e fazer o diferencial frente aos concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Objetivos. Estratégias.

ABSTRACT

For companies keep up working in the business world is that they need to progress and recycle every day, ie, diversify their products, being face to face with customers, always ahead of its competitors by leveraging opportunities for major gifts future investments, among other measures. Thus, strategic planning assists essential way the business process management, and it should be done so that the organization may be prepared to market uncertainties always so competitive. Therefore, the relevance of planning in business lies in the fact that it allows administrators and owners set goals and organize their financial and

¹ Graduanda do Departamento de Administração (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail:

² Professor do Departamento de Administração e Economia (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: allan@ccsa.uepb.edu.br

political objectives, developing all involved. For this research, a case study of exploratory and descriptive research on a curtain making company located in Campina Grande, Paraíba in with the overall objective to show the strategic planning as a management tool aimed at the optimization of the organization was held. For the development and implementation of strategic planning, a SWOT analysis was conducted , identifying strengths and weaknesses, opportunities and threats, through internal and external environments of the company, which represents the strategic diagnosis. Then other steps were performed: determination of the company's mission, the establishment of strategies, and, finally, phase control and evaluation of actions to allow the company to submit plan. Through research we can verify some flaws that the clothing firm of curtains need to fix to stay in business and make the difference against competitors.

KEYWORDS: Strategic Planning. Goals. Strategies.

1 INTRODUÇÃO

A imensa concorrência existente no mundo atual pela competitividade e eficiência impulsiona as empresas cada vez mais problematizadas com o surgimento contínuo das exigências do mercado a se prepararem não apenas para o presente, mas para eventuais problemas de curto prazo, incluindo também os acontecimentos futuros.

Daí, surge o planejamento estratégico, para suprir as necessidades das empresas que estão preocupadas com os fatores à longo prazo, um vez que ele é indispensável para o bom desempenho da empresa.

Com observância na importância do planejamento estratégico como ferramenta gerencial, procura-se responder ao seguinte questionamento: será que os gestores estão preocupados em planejar para o futuro, de forma a preparar-se para a permanência no mercado cada vez mais competitivo?

A partir dessa pergunta, esse trabalho traçou alguns objetivos. Então, como objetivo geral: mostrar o planejamento estratégico como ferramenta gerencial voltada para a otimização de uma empresa de confecção de cortinas, localizada em Campina Grande-Paraíba.

E como objetivos específicos: 1. Apresentar o planejamento estratégico como ferramenta gerencial preparando os gestores para o desenvolvimento e continuidade do planejamento na empresa; 2. Conhecer e estudar os ambientes interno e externo as quais pertence a empresa.

A metodologia dessa pesquisa será de cunho exploratório e descritivo, sendo um estudo de caso qualitativo e quantitativo em que se fez uso de uma entrevista semi-estruturada

com o proprietário da empresa para coletar os dados necessários.

Sabe-se que está crescendo o número de empresas que diante de tantas turbulências e incertezas na economia estão buscando ferramentas que as auxiliem no processo gerencial. Logo, a falta de conhecimento de problemas existentes nas empresas e a pouca orientação dada aos empresários, fazem com que muitas das empresas fiquem incapacitadas a se desenvolverem e chegar a outros patamares. Destacando, assim, a importância de um planejamento estratégico como ferramenta de auxílio gerencial em várias empresas, independente do seu porte

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento

Planejamento é um ato administrativo, é uma ação que se antecipa a uma decisão. É saber onde a empresa se encontra e onde pretende chegar. É uma tentativa de prever fatos futuros e não ser pego desprevenido, evitando surpresas desagradáveis. Sendo o elo entre o estágio em que se encontra a empresa e para onde ela deseja ir.

Segundo Lopes (1976, p. 54),

A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas. Em outras palavras, PLANEJAR.

De acordo com Nascimento e Reginato (2007, p. 137), "a ausência de planejamento implica na ausência de estabelecimento de metas e objetivos, da identificação das possíveis alternativas de atingi-los, assim como dos recursos, tangíveis ou não, necessários á sua consecução."

Conforme Ackoff (*apud* Oliveira, 2007), existe a filosofia de planejamento dominantes, e esta se divide em três tipos de filosofia do planejamento; filosofia da satisfação; planejamento otimização e a filosofia da adaptação, como exposto abaixo cada uma em detalhe:

- A filosofia do planejamento: está voltada a obter resultados positivos, raramente opta por mudanças, principalmente aquelas radicais, sendo assim desperdiçadas

muitas oportunidades. Sua maior preocupação é identificar supostas deficiências e problemas internos, como o financeiro dando grande importância ao mesmo e a suas projeções, na maioria das vezes são feitas projeções para o futuro, ignorando outras alternativas. Essa filosofia é usada na maior parte das vezes por empresas que estão mais preocupadas com a sobrevivência do que com o crescimento ou seu desenvolvido. A grande vantagem dessa filosofia é o tempo do planejamento, pode ser realizado em pouco tempo, custa pouco e não exige muita capacitação técnica;

- A filosofia do planejamento otimizante, visa obter os melhores resultados para a empresa, são utilizadas técnicas matemáticas e estatísticas, de modelo e simulação de pesquisa operacional, ela visa conduzir o planejamento através de modelos matemáticos que serão utilizados para o processo decisório, ela usa como base o sistema de preços dos fatores produtivos. Ela foi mais divulgada com informática e a tecnologia da informação na área de pesquisa operacional, nessa etapa foi desenvolvido modelo útil para desenvolvimento da empresa como tamanho localização da fábrica, distribuição de produtos, substituição de equipamento, etc;
- A filosofia do planejamento adaptativo está relacionado com decisões de diferentes interesses envolvidos, ela produz os resultados para o desenvolvimento natural da empresa, também se preocupa com as deficiências encontradas no passado da empresa. Ela busca sempre o equilíbrio interno e externo da empresa esta sempre buscando novas oportunidades para o crescimento.

Assim, é de grande importância para o executivo, ou empreendedor que busca implanta o Planejamento e que o mesmo seja consciente da sua situação real, para, então, escolher o melhor planejamento para a sua empresa. As filosofias de atuação são determinadas de acordo com os tipos de planejamento escolhido. E as decisões do processo de planejamento podem ser apresentadas de formas distintas apesar de inter-relacionadas.

Ainda, Ackoff (*apud* Oliveira, 2007, p. 14) apresenta cinco partes a serem consideradas no planejamento:

- Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.
- Planejamento de meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui se tem a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias,

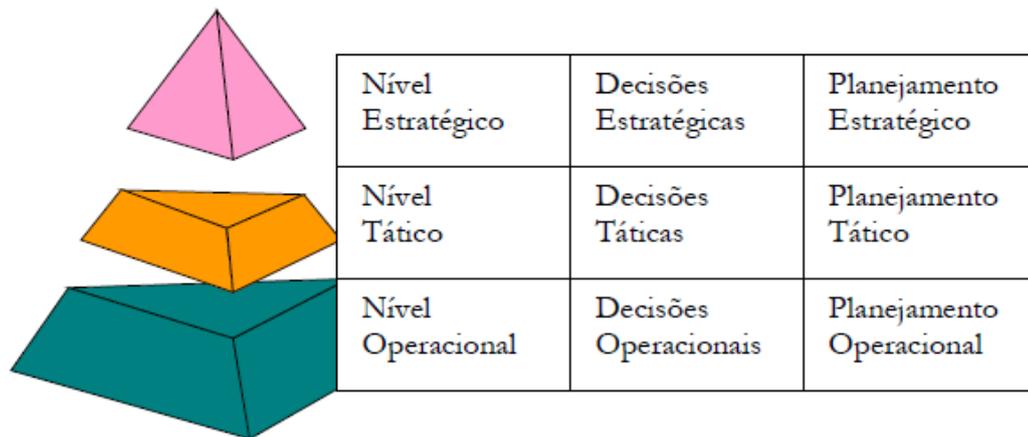
procedimentos e práticas.

- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui se pode ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- Planejamento de Implantação e controle: corresponde à atividade de planejamento o gerenciamento da implantação do empreendimento.

2.1.1 Tipos de Planejamento

Oliveira (2007) elucida que há três tipos de planejamento: o planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional. Ainda, podem se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional.

Figura 01 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 15.

- a) Planejamento Estratégico: é a tomada antecipada de decisões, tirando vantagens das oportunidades presentes, investigando os pontos positivos e negativos existentes em uma organização. Segundo os autores Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 39), "pode-se conceituar planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, meta, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos,

coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser." Ou seja, planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de antecipações futuras, o resultado geralmente é em longo prazo, é questionar se a finalidade da empresa esta sendo bem aceita no mercado ou deve ser melhorada, é direcionar as empresas ou organizações a utilizar-se de fatos reais e não de palpites, é traçar metas e cumpri-las, é aumentar a eficácia do uso financeiro com o objetivo de controlar e investigar como este está sendo empregado e mostrar como as organizações podem estar utilizando cada vez melhor suas finanças, visualizando se a forma que estão utilizando é realmente a melhor para atingir seus objetivos.

- b) Planejamento Tático: Planejamento Tático é aquele no qual os objetivos traçados serão atingidos a curto prazo, tendo como seu maior objetivo reorganizar determinadas áreas da empresa com a função organizacional, utilizando de forma eficiente os recursos financeiros disponíveis, esta voltado para o futuro (CHIAVENATO, 2003).
- c) Planejamento Operacional: é a forma como as metas da organização devem ser utilizadas pelos administradores no seu dia a dia, como devem ser colocados em prática traçadas no planejamento estratégico, e com elas os seus responsáveis sejam nos recursos humanos ou financeiros. Nessa etapa requer o esforço físico dos envolvidos e um detalhamento dos procedimentos, prazos, recursos materiais; essa etapa é a formalização do desenvolvimento estabelecido através de documentos escritos, pode-se dizer que é um conjunto de partes da mesma natureza do planejamento tático.

2.2 Evolução Histórica do Planejamento Estratégico

O termo estratégia tem sua origem militar em que significava, de maneira geral, a arte de vencer uma guerra. Tornou-se célebre a obra de Sun Tzu, "A Arte da Guerra", idealizada no século V a.C., na qual preconizava o emprego de ações estratégicas que foram utilizadas na época. A importância desta obra pode ser constatada nos dias de hoje, tanto nas forças armadas, como na sua adaptação para o meio empresarial.

Segundo Ribeiro *et al.* (2011), a origem do planejamento estratégico pode ser identificada nas mais antigas civilizações, em que os reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê de fazer,

como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo.

A Revolução Industrial do século XVIII foi um marco na evolução da administração das empresas e teve como características principais o desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico, o que produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. A partir disso, as relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente

De acordo com Ansoff (1993), um dos pesquisadores do Stanford Research Institute, somente um número reduzido de empresas usa o verdadeiro planejamento estratégico sendo que a maior parte das organizações emprega técnicas antigas do planejamento a longo prazo, técnicas estas que fundamentam-se em extrapolação de acontecimentos passados. O planejamento a longo prazo foi uma metodologia idealizada e desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, e sofreu influência da metodologia utilizada em países com economia planejada a longo prazo e por isso os planos de longo prazo (dez anos e mais) tornara-se projeções de lucros, passando a ser limitado em pensamento estratégico e não admitiam a visão da realidade futura. Mais tarde, em meados dos anos 60, Ansoff idealizou a metodologia do planejamento estratégico.

Os conceitos e as ferramentas que são a base do planejamento estratégico surgiram na década de 70, como resultado de uma sucessão de ondas de choque que atingiram a indústria norte-americana – a crise de energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação econômica, as vitórias da concorrência japonesa e a desregulamentação de setores importantes. As empresas norte-americanas já não podiam mais se basear em simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros (RIBEIRO *et al.*, 2011).

2.2.1 Conceito do Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico pode ser considerado como um processo ou ferramenta administrativo onde se toma decisões com objetivo e metas futuras a serem atingidas, o mesmo proporciona a empresa uma melhor orientação de como ela deve agir para ter sucesso desejado e manter o equilíbrio com o seu ambiente.

Segundo os autores Mosimann e Fisch (1999, p. 47): "a finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a

situação desejada. É a arte de passagem do estágio onde estou para o estágio onde quero ir".

2.3 Metodologia para Elaboração do Planejamento Estratégico

Existem várias metodologias de diversos autores para que se elabore um planejamento estratégico, para efeito desse estudo, aqui, se adotou uma única metodologia para se expor, a de autoria de Oliveira (2007).

2.3.1 Fase I - Diagnóstico Estratégico

É definida e observada a organização como um todo; faz-se a pergunta "onde ela está?", "onde pretende chegar?", "o que ela está fazendo para atingir seus objetivos?". Com essas reflexões é possível fazer uma análise geral e obter vantagens dos dados coletados, a primeira pergunta questiona o processo criativo, evolutivo e restritivo, o segundo questionamento faz o empreendedor ou executivo repensar suas finanças e colocar literalmente os "pés no chão", o terceiro questionamento, pesa e pondera as atitudes concretas do empreendedor para atingir a mudança positiva (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Oliveira (2007), Para obter bons resultados no planejamento estratégico faz-se necessário que existam três importantes pontos, missões, visões e valores.

- **Missão:** Todos os sentidos devem estar direcionados para as oportunidades ou possíveis oportunidades que a organização possa vir a ter, avanços de mercado. Para um bom desenvolvimento são importantes todos os componentes da empresa.
- **Visão:** É como deve se enxergar a sociedade como um todo, o mercado, e se auto-avaliar dentro de um parâmetro presente e futuro em período de curto, médio e longo prazo.
- **Valores:** São informações de muita importância que deverão ser analisados tanto no sentido externo como interno. Para possíveis investimentos em equipamento e mão de obra qualificada, diferenciando serviços e publicidade.

Também, é necessário para o bom andamento do planejamento que as organizações apertem as finanças, muitas vezes o lucro imediato tem que ser reservado para a conquista de novos horizontes e uma boa infra-estrutura.

O modelo base usado e conhecido no meio profissional e acadêmico brasileiro é chamado de S.W.O.T (Strengths, weaknesses, opportunities and threats), desenvolvido pelos membros de Harvard University School of Business, especialmente por Kenneth Andrews no

final dos anos 60. Esta análise é considerada como base ou uma espécie de mapeamento no que estar relacionado com o ambiente externo e interno, ameaças e possíveis oportunidades, busca também identificar pontos fortes e fracos, diante desta análise é possível saber qual plano estratégico que melhor ira enquadrar-se aos aspectos e padrões da empresa e suprir suas necessidades.

O diagnóstico tem a função de analisar e identificar as condições ambientais da empresa. Dividindo-se em duas análises, a interna e a externa. Na análise interna procura-se identificar pontos fortes e fracos; ou seja, vantagens e fragilidades e a capacidade desta empresa na competição de mercado relacionado com seus concorrentes. Na análise externa investiga-se as ameaças e oportunidades que também podem reverter-se em dificuldades ou facilidades para a mesma atuar no mercado.

2.3.1.1 Ambiente Geral e suas divisões

As informações colhidas pelas empresas são feitas através de pesquisas minuciosas nos ambientes externo e interno, para se analisar o presente e o futuro.

O ambiente externo de uma empresa é dividido por três áreas principais, ambientes gerais, ambientes de setor e análise da concorrência.

Assim segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 50):

O ambiente geral é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade, que influenciam o setor e as empresas correlatadas. Nós os agrupamos em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global.

O Ambiente Geral: Segmentos e Elementos

- Segmento Demográfico é relacionado com tamanho da população, estrutura etária, distribuição geográfica, composta étnico, distribuição da renda.
- Segmento Político-Legal, Leis antitrustes, Leis tributárias, Filosofia de desregulamentação, Leis trabalhistas de treinamento, Filosofia e políticas educacionais.
- Segmento Sociocultural, A mulher na força de trabalho, diversidade da força de trabalho, Atitudes em relação á qualidade da vida profissional, questões ambientais, mudanças nas preferências de trabalho e carreira, Mudanças nas preferências relacionadas com as características de produtos e serviços.
- Segmento Tecnológico, Inovação de produto, Aplicações dos conhecimentos, Enfoques das despesas em pesquisas e desenvolvimento do governo e da iniciativa privada, novas tecnologias de comunicações.
- Segmento Global, Eventos políticos importantes, Mercados globalizados críticos, Países recém-industrializados, Atributos culturais e instituições diferentes.

Dessa forma, as empresas não controlam os segmentos e os elementos do ambiente geral, elas colhem os dados e informação necessárias para implantar as melhores estratégias sejam selecionadas e implantadas

Ainda, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 51):

É representado pelo conjunto de fatores-ameaça de novos entrantes, fatores e poder de barganha de compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes que exerce influencia sobre a empresa, suas ações e reações competitivas.

O maior desafio encontrado pelas empresas é localizar uma posição em um dos setores para que ela possa a influenciar a seu favor ou sua defesa com maior eficácia da influência destes. Quanto maior a capacidade da empresa de influenciar favoravelmente o ambiente de seu setor, cada vez maior será o seu retorno acima da média. O método que é utilizado pelas empresas para adquirirem informações e as interpretam em relação a seus concorrentes é chamada de análise da concorrência.

De acordo com Oliveira (2007, p. 48): "Na realidade, os pontos neutros devem também ser considerados na análise interna, pois muitas vezes não se têm condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto da empresa está beneficiando ou prejudicando a mesma".

A empresa funciona como um sistema e precisa de estratégias realistas, completadas para a implantação do planejamento estratégico, evitando complicações futuras.

2.3.1.2 Ambiente Interno

Tem como objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da empresa em análise. Ela age comparando as empresas do mesmo setor de atuação, podendo ser concorrentes diretos ou potenciais.

Sendo também consideradas análise interna, as grandes funções de uma empresa que estão relacionadas a marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Ainda devem ser considerados os pontos fortes e os fracos. Os primeiros são variáveis controláveis, ou seja, é a diferença que a empresa faz no ambiente empresarial que vem a favorecer a empresa. Os pontos fracos são eventualidades que podem vir a prejudicar de alguma forma a empresa, ou seja, causar desvantagens operacional no ambiente empresarial.

Para uma melhor percepção da empresa de seus pontos fortes e fracos, deve-se analisar

(OLIVEIRA, 2007):

- Os novos produtos e serviços ;
- As promoções ;
- A imagem da empresa;
- A comercialização;
- Seu sistema de informações;
- Sua estrutura organizacional;
- Sua tecnologia;
- Seus recursos humanos;
- Seus suprimentos;
- O estilo de administração;
- Os recursos financeiros;
- O controle e avaliação;
- Os resultados empresariais.

Os pontos fortes e fracos são variáveis controláveis, nas análises internas, nem sempre é possível analisar ou classificar pontos fortes ou fracos, muitas vezes por falta de informações precisas. Na falta de precisão na colocação dos pontos fortes ou fracos surge o ponto neutro. Que são controláveis variáveis internos que são identificados, mas não se consegue saber se estão sendo positivas ou negativas para a empresa.

2.3.1.3 Ambiente Externo

Tem como objetivo analisar e estudar a relação entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, como o seu posicionamento no mercado. O ambiente empresarial é dinâmico e a todo o momento esta se posicionando em diferentes direções e interagindo com forças do ambiente.

O ambiente oferece oportunidades e ameaças. Mas as empresas devem estar atentas as oportunidades usufrui delas e procurar amortecer as ameaças ou adaptar-se a elas para sobreviver e se manter em crescimento.

As oportunidades são forças que vem fortalecer a empresa na ação estratégica, quando bem usada e aplicada, trás resultados satisfatórios. E as ameaças e os obstáculos encontrados pela empresa na ação estratégica, podendo ser evitados, quando detectada a tempo. Oliveira

(2007, p. 73) diz: "Portanto, pode-se concluir que a incerteza é uma realidade do dia a dia do executivo, mas é a causa de desanimo".

Logo, percebe-se que o fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes diminuem a incerteza de uma empresa. Para uma melhor percepção da empresa de onde estão as oportunidades e ameaças, deve-se analisar (OLIVEIRA, 2007):

- O mercado nacional e regional;
- O mercado internacional;
- A evolução tecnológica;
- Os fornecedores;
- Os aspectos econômicos e financeiros;
- Os aspectos socioeconômicos e culturais;
- Os aspectos políticos;
- O mercado de mão-de-obra;
- Os concorrentes.

2.3.2 Fase II - Missão da Empresa

Esta fase é a determinação da empresa "onde ela pretende chegar", é o horizonte traçado para atingir os objetivos determinados e obter assim um sucesso desejado no planejamento estratégico.

Os propósitos correspondem á explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua, ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. A forma como ela se posiciona diante do seu ambiente neste ponto é muito importante, pois ela deve respeitar a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

Oliveira (2007, p. 107) afirma que "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 concentra-se no futuro".

Logo, a missão é o que se pode dizer de tradução do sistema de valores e crenças, negócios e área básica de atuação, evidenciando as áreas tradicionais e filosóficas da empresa. O ponto de partida da missão para a análise e estabelecimento da mesma são questões como:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?

- Quais são os tipos de atividade em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento?
- Quais os fatores de influência nestas vendas?
- Qual a diferença de conhecimento necessário para estas vendas?
- Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual o diferencial competitivo da empresa?
- Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?
- Quais as principais crenças e valores da empresa?

Portanto, conforme Chiavenato (2003, p. 55), "a missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço".

2.3.3 Fase III - Instrumentos Prescritos e Quantitativos

2.3.3.1 Instrumentos prescritos

Os instrumentos prescritos orientam claramente o que deve ser feito e como deve ser feito, para alcançar os objetivos da missão sempre respeitando a macro-política e macro-estratégia.

De acordo com Oliveira (2007, p. 52-53), "os instrumentos prescritos do processo de planejamento estratégico proporciona a explicação do que deve ser feito pela empresa, para atingir seus objetivos não fugindo da sua postura estratégica, respeitado a macro-política e a macro-estratégica".

Os instrumentos básicos são (OLIVEIRA, 2007):

- **Objetivo:** é o alvo ou a situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.
- **Objetivo funcional:** é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.
- **Desafio:** é uma realização que deve ser continuamente perseguida,

perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforços extras e representa a modificação de uma situação, bem como contribuir para ser alcançada uma situação desejável.

- **Meta:** corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios.
- **Estratégia:** é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo e o desafio. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. A partir das estratégias devem ser desenvolvidas os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.
- **Política:** é a definição dos níveis de delegação, faixas, valores ou quantidades-limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégica.
- **Projeto:** é um trabalho a ser executado com responsabilidade de execução, resultados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento.

Quando os instrumentos acima mencionados são colocados em prática entra em ação a estrutura organizacional da empresa e com ela é possível criar uma estrutura privada, onde todas as atenções e esforços estão centrados nos objetivos estabelecidos proporcionando um direcionamento ao alcance dos propósitos desejados.

2.3.3.2 Instrumentos Quantitativos

Nesta etapa, se analisam os recursos e as probabilidades de retorno do investimento para atingir as expectativas desejadas. É representado pelo planejamento orçamentário, é a ligação entre o planejamento estratégico e o operacional, essas medidas são necessárias para o bom desempenho dos planos de ação e projetos.

Nela também é feita a análise dos recursos necessários e as expectativas de retorno do mesmo, para atingir os objetivos, superar os desafios e as metas o empresário tem que ser centrado na estrutura e na integração entre o planejamento estratégico e o operacional. No

nível operacional é focado com clareza as receitas e despesas e os investimentos. Este é um dos processos decisório utilizado no dia a dia na rotina da empresa, é uma realidade normalmente estabelecida (OLIVEIRA, 2007).

2.3.4 Fase IV - Controle e Avaliação

Segundo Oliveira (2007), esta fase examina como se encontra a empresa como ela esta reagindo à situação planejada. O controle pode ser definido como um procedimento necessário para o bom desenvolvimento dos desafios, das metas e objetivos estabelecidos, existe uma comparação dos indicadores como uma base de adaptação para as diferenças surgidas com o tempo, às avaliações são feitas rigorosamente com detalhes sobre o desempenho real análise dos desvios dos mesmos.

A função dada ao controle e a avaliação no planejamento estratégico é acompanhar o progresso do sistema, entre situações concretizadas e as previstas, isso inclui os objetivos, desafios, metas e a política adotada pela mesma. A peça chave do controle é a avaliação, a informação e o tempo que o executivo deve ter para se dedicar, sempre ciente das dificuldades naturais na avaliação e no alcance dos objetivos. Pretende-se se saber através do controle se a avaliação mudou, e em que parte a empresa foi beneficiada ou não com a implantação do planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2007, p. 256): "O planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que, realmente, ajuda a empresa a se conhecer e a ter visão do futuro".

Esta etapa esta relacionada com os resultados, nesta fase o executivo analisa a estratégia implantada, se estão atingindo os objetivos e desafios. O executivo deve analisar e manter-se sempre informado sobre os resultados estratégicos, relacionando os com objetivos anteriormente estabelecidos. Não esquecendo que a escolha de uma estratégica deve ser sempre muito bem analisada antes e depois de sua implantação.

O principal objetivo do controle e avaliação é a informação. O executivo deve estar atento para aspectos importantes como de motivação, capacidade, informação e tempo. Mas existe dificuldade natural no controle e avaliação, o que procura se saber é o que realmente mudou e melhorou na escolha e implantação da estratégia.

Segundo Oliveira (2007), existe fatores que podem prejudicar o bom andamento do controle e avaliação são coisas rotineiras, mas de fundamental importância. São elas:

- Lentidão e deficiência nas informações;

- Insuficiência de informações;
- Sistemas de controles complicados;
- Planos mal elaborados e implantados;
- Estrutura organizacional inadequada; e
- Incapacidade dos recursos humanos.

Para que haja sucesso na aplicação do controle e avaliação o executivo deve seguir algumas fases muito importantes (MAXIMINIANO, 2010):

- Fase I - Estabelecimento de padrões de medida e avaliação: Os padrões são usados como base de comparações dos resultados desejados. Podendo ser tangível ou não, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos referindo se a qualidade, quantidade e tempo.
- Fase II - Medida dos desempenhos apresentados: Significa que uma empresa deve manter sua homogeneidade entre os seus critérios de medição e desempenho caso não haja isto compromete e prejudica todo o controle e a avaliação das estratégias fica prejudicada.
- Fase III - Comparação do realizado com o esperado: O resultado desta comparação serve para os vários usuários desde funcionários a chefes de área e setor.
- Fase IV - Ação corretiva: São providências tomadas para eliminar os desvios encontrados e reforçar os aspectos positivos existentes.

2.4 A importância do planejamento estratégico na vantagem competitiva

O sucesso empresarial resultante das estratégias de longo prazo necessita de diferenciais, esses diferenciais chamam-se de vantagem competitiva. Definir as estratégias indicam a forma de como a empresa irá competir, determinando quais metas e políticas devem ser seguidas para o alcance dos objetivos. Qualquer vantagem competitiva precisa manter-se viva à ação dos concorrentes e as mudanças ocorridas no setor o qual esta inserida; manter uma vantagem competitiva não é fácil, pois algumas podem ser copiadas e seguidas pelos concorrentes, cabendo aos gestores da empresa dificultar esse processo de forma a minimizar as ameaças originadas pelos concorrentes.

No estabelecimento das vantagens competitivas nas empresas, deve-se buscar uma adequação da realidade de acordo com suas necessidades, analisando seu posicionamento em

termos de produtos, mercados e clientes de forma a identificar essas vantagens.

2.4.1 Forças Competitivas de Porter

O modelo de Porter (1999) busca determinar o melhor posicionamento da empresa no mercado, através da análise de forças competitivas que interferem na escolha das estratégias empresarias. Porter considera que cada empresa compete em uma indústria deve possuir uma estratégia competitiva.

Uma estratégia competitiva determina como a empresa irá competir, determina suas metas e políticas necessárias para realizá-la. É o relacionamento da empresa com o seu meio de atuação, da empresa com a indústria ou com as indústrias em que ela compete, compreendendo a concorrência e identificando os aspectos que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas. Nesse contexto, Porter (1999) apresenta cinco forças competitivas, são elas:

1. **Entrada de Novos Competidores:** Refere-se à possibilidade de entrada de novas empresas que trazem novos recursos, novas capacidades, como também a reação de concorrentes já existentes, com nova capacidade de produção e que manifestam desejo de ganhar participação no mercado. A ameaça dessas novas entradas depende das barreiras atuais que os entrantes esperam enfrentar e da reação dos concorrentes existentes. As principais barreiras de entrada são:
 - Economias de Escala: As economias de escala estão presentes em praticamente toda estrutura empresarial, como compras, fabricação, serviços, pesquisas, elas impedem a entrada dos novos concorrentes, obrigando estes a entrarem em larga escala ou submeterem-se a desvantagem de custos.
 - Diferenciação do Produto: É representada pela identificação da marca da empresa, pelo sentimento de lealdade existente entre os clientes com as marcas existentes. Representa uma barreira, porque os novos entrantes terão que investir muito para combater os vínculos criados entre os consumidores e as empresas estabelecidas.
 - Necessidade do Capital: A necessidade de investimentos financeiros em grande quantidade representa uma barreira, pois o capital é essencial tanto instalação, como para a permanência da empresa.

- **Custo de Mudança:** Os altos custos representam uma barreira de entrada, esses custos se apresentam quando a empresa troca de fornecedores.
 - **Acesso a Canais de Distribuição:** Representa-se pelos esforços das novas empresas em garantir a distribuição dos seus produtos. Esses esforços são: redução de preços, promoções e outros esforços de vendas.
 - **Política Governamental:** São as barreiras criadas pelo governo para impedir a entrada de novas empresas nos setores sujeitos a controle estatal.
2. **Ameaça de Produtos Substitutos:** Os produtos substitutos são aqueles que desempenham a mesma função na indústria, se aproximam em preço e qualidade. A ameaça dos produtos substitutos representam-se de um teto nos preços dos produtos, de forma a limitar o potencial de lucro da empresa.
 3. **Poder de Negociação dos Compradores:** É demonstrado quando os compradores forçam a queda de preços e exigem melhor qualidade, fazendo com que a disputa pelo lucro existente entre os concorrentes cresça.
 4. **Poder de Negociação dos Fornecedores:** É representado quando os fornecedores possuem condições de elevar os preços e reduzir a qualidade dos produtos e serviços fornecidos, o que pode comprometer a rentabilidade da empresa, quando esta não consegue repassar o aumento dos custos em seus preços.
 5. **Rivalidade entre os Competidores Existentes:** Caracteriza-se pela disputa entre as empresas por melhores posições no setor. Essa disputa é percebida sob vários aspectos, como: a concorrência de preços, as lutas de publicidade, a melhoria nos serviços e na garantia dos compradores, a introdução de novos produtos.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia da Pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois consistiu na investigação, ou seja, na coleta de dados, com a finalidade de analisar as características, fatos ou fenômenos, isolamento de variáveis e fornecer dados para verificação de possíveis hipóteses.

De acordo com Lakatos e Marconi (1994, p.69):

A pesquisa descritiva quando faz referências às partes mais importantes, componentes do texto. Utiliza frases curtas, cada uma correspondendo a um elemento importante da obra. Não é simples enumeração de sumário ou índice do trabalho. Não dispensa a leitura do texto completo, pois apenas descreve sua natureza, forma e propósito.

Já para Andrade (2002, p.19), “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados”.

Essa pesquisa também é exploratória. E esse tipo de pesquisa, também, é realizada quando o tema escolhido é pouco explorado. Logo, considerando as características do estudo e o problema da pesquisa observa-se poucos estudos relacionados ao tema pesquisado, o que configura uma carência da literatura.

Por fim, ainda podemos classificá-la, segundo seu delineamento (procedimentos técnicos utilizados), como **estudo de caso**, que é caracterizado pelo estudo mais aprofundado de um ou de poucos objetivos, de maneira que comporte o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996). Portanto, para esta pesquisa o estudo de caso se desenvolve a partir da escolha de uma empresa que vai ser o objeto de observação de determinados aspectos, sua importância e relação como, também, a geração de contribuição para o conhecimento sobre o assunto escolhido.

3.2 Métodos e Técnicas da Pesquisa

Método é um conjunto de atividades racionais e sistemáticas que com estudos e conhecimentos verdadeiros, traça caminhos a ser seguidos, mostrando possíveis erros e ajudando e auxiliando as decisões dos cientistas. O recurso do método consiste no caminho empregado para processar à lógica do pensamento.

Segundo Andrade (2002, p.22), “o método é o caminho que se percorre na busca do conhecimento”. Na pesquisa utilizou-se do método indutivo que, de acordo com o mesmo autor (2002, p.25) “parte de constatações particulares às leis gerais”.

O Método indutivo tem por objetivo chegar a uma conclusão e a veracidade dos conteúdos, nos quais se basearam e foi fundamentada a pesquisa.

Para a pesquisa também foi realizada para coletar de dados uma entrevista não estruturada. E, conforme Gil (1996, p.90), entrevista é a “técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Vale ressaltar que a pesquisadora optou pelo uso dessa técnica para obter as respostas necessárias para levantar dados para o estudo de caso, além de sua observação.

3.3 Procedimentos de análise de dados

As pesquisas ainda são classificadas conforme as suas abordagens como quantitativas e qualitativas. No caso desta pesquisa, abordagem selecionada foi qualitativa, que consiste em um método que não emprega procedimentos estatísticos como o centro do procedimento de diagnóstico de um problema. O pesquisador interpreta os fatos buscando a solução para o problema proposto (SOARES, 2003).

Portanto, procurou-se adotar, nesta pesquisa, os melhores métodos, instrumentos e meios para que fosse permitido obter os resultados coerentes, para proporcionar o melhor entendimento do que é exposto no estudo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrições do Ambiente de Pesquisa

Para determinação de ambiente de pesquisa, adotou-se o estudo de uma empresa estabelecida do mercado há pouco mais de 10 anos, que necessitava de um planejamento estratégico bem estruturado para que possa desenvolver vantagens competitivas e firmar-se melhor no mercado local, de maneira a se destacar no setor que vem crescendo constantemente.

A empresa analisada nesse estudo de caso está instalada na cidade de Campina Grande – PB. Está classificada como uma loja de fábrica de pequeno porte e atua no setor de confecção e comércio de cortinas.

Conta com a proprietária e cinco funcionários, sendo 2 vendedores, 1 gerente, 1 montador e 1 costureira.

É muito importante, o lema da empresa que é “levar a loja até você”, o cliente solicita a visita para que sua cortina seja confeccionada sob medida para o ambiente desejado. A empresa vai de encontro ao cliente e as suas expectativas.

4.2 Análise Externa da Empresa

Esta análise externa da empresa está direcionada com as oportunidades de crescimento, onde a maior preocupação é com a defesa e o bom desempenho futuro da mesma. Tem também como compromisso fazer com que esta empresa seja socialmente correta, ética e equilibrar os interesses dos proprietários com os da sociedade, tornando a empresa uma “cidadã da comunidade”.

4.2.1 Fornecedores

Os fornecedores são dos estados de São Paulo; Pernambuco; Santa Catarina; Paraná. E fornecem tecidos, botões, linhas, trilhos, entre outros materiais.

4.2.2 Clientes

O desejo de satisfazer o cliente é a mola mestre para impulsionar a realização de um planejamento em qualquer empresa. A partir da análise completa de todos os ambientes inerentes à empresa é que a mesma poderá satisfazer a sua necessidade prima, que é a de satisfazer o cliente.

A clientela da empresa é da cidade de Campina Grande, mas a partir do momento que foi ganhando nome no mercado foi adquirindo clientes das cidades circunvizinhas, chegando a atender a capital João Pessoa.

Além do fato de que, os clientes são das mais variadas idades, mas a maior parte é do sexo feminino.

4.2.3 Concorrentes

Existem, nesse ramo, pequenas empresas que vivem na informalidade, deixando assim as empresas legalizadas muitas vezes em desvantagem pelas enormes cargas tributárias. Compreender os clientes dando-lhes um atendimento personalizado, diferenciando dos demais concorrentes.

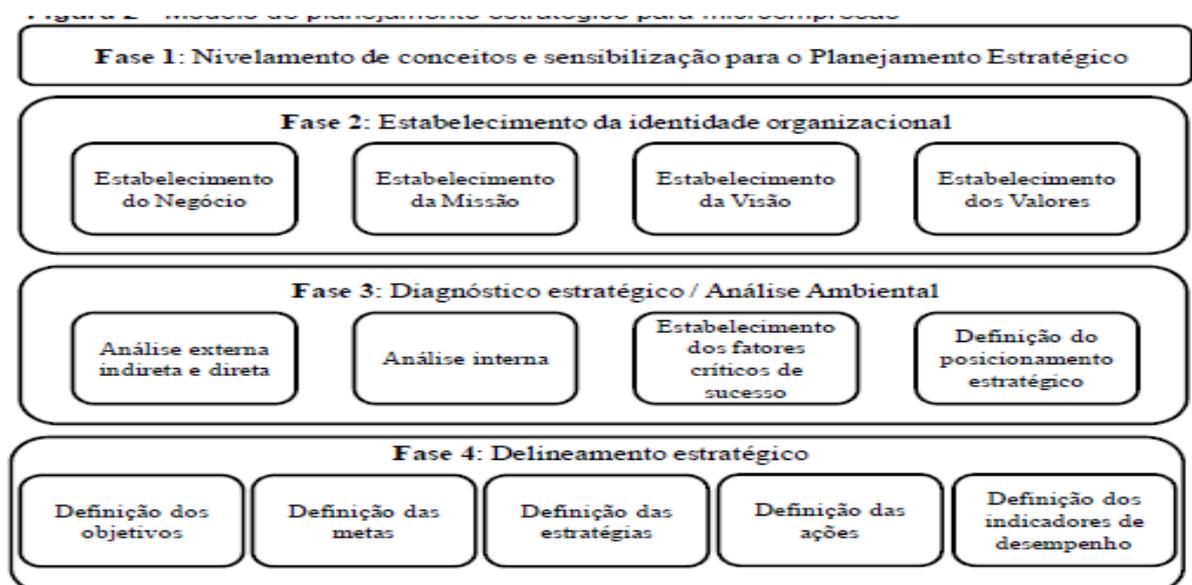
Assim, atualmente, na cidade tem três grandes concorrentes, fora os informais, os quais já foram citados acima.

4.3 Formulação do Planejamento Estratégico

O modelo para microempresas adotado no presente trabalho encontra-se detalhado assim abaixo:

A **Fase 1** consiste na realização de uma reunião presencial com os proprietários para o nivelamento dos conceitos e a identificação do conhecimento atual sobre estratégia e planejamento estratégico, para a posterior apresentação da ferramenta e sensibilização acerca de sua importância para a empresa. Como suporte a esta fase podem ser utilizados exemplos disponíveis na literatura, como os de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), além de *checklist* contendo os conceitos a serem tratados na reunião.

Figura 2 – Fase 1 nivelamento de conceitos e sensibilização para o Planejamento estratégico



Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001)

Na **Fase 2** é definida a identidade organizacional, a qual envolve o estabelecimento do Negócio, da Missão, da Visão e dos Valores. Nessa fase busca-se identificar, por meio de reuniões com os microempresários, o que a empresa é, o que faz, aonde quer chegar e o que valoriza. Pode-se realizar uma dinâmica com questionamentos que auxiliarão as definições.

Por exemplo: ‘Qual é o seu negócio?’, ‘Quem é seu cliente?’, ‘O que é importante para as partes interessadas?’.

A **Fase 3** constitui-se do diagnóstico estratégico, desdobrado na análise dos ambientes externo (indireto e direto) e interno; além disso, são estabelecidos os fatores críticos de sucesso e o posicionamento estratégico. Todas essas atividades contemplam a realização de reuniões presenciais com os microempresários. Na análise externa indireta avalia-se o grau de influência dos fatores econômicos, socioculturais, políticos e tecnológicos. Posteriormente, realiza-se a análise externa direta, através das cinco forças competitivas de Porter (1994): ameaças dos novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça dos produtos substitutos e rivalidade dos concorrentes existentes. Esta análise possibilita que se determine quais são as oportunidades e as ameaças à empresa. A seguir, realiza-se a análise interna, na qual são definidos os pontos fortes e fracos em relação aos recursos da empresa. Rasmussen (1990) e Mintzberg *et al.* (2000) sugerem que essa análise seja segmentada em áreas ou funções como: financeira, recursos humanos e marketing.

A **Fase 4**, delineamento estratégico, estabelece os objetivos, as metas e as estratégias da empresa. Outra atividade importante é o estabelecimento das ações a serem desempenhadas a fim de alcançar os objetivos. Posteriormente, devem-se estabelecer os indicadores de desempenho para o controle do cumprimento das estratégias. Essas atividades demandam encontros presenciais com os microempresários, nos quais se podem utilizar recursos multimídia para a construção de quadro resumo, que contém objetivos e metas desdobrados em estratégias que, por sua vez, são desdobradas em ações. É recomendado que a cada novo encontro se relembre o que foi definido nas reuniões anteriores, além da apresentação dos conceitos a serem tratados no dia. A seguir, mostra-se a aplicação prática do método descrito.

4.3.1. Diagnóstico Estratégico

Quadro 1 – Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Os produtos fornecidos pela empresa são de qualidade reconhecida pelos consumidores; 2. Confiança nos produtos por parte dos consumidores; 3. Bom poder de negociação com seus fornecedores; 4. Ótima administração; 5. Bom atendimento, adequando-se às necessidades dos clientes; 6. Ambiente agradável com boas condições de trabalho (iluminado, som ambiente); 7. Variedade de produtos fabricados; 8. Boa adaptação às tendências do mercado; 9. Material de qualidade e bem aceito pelos consumidores; 10. Boa relação entre os colaboradores; 11. Apresenta índice de desperdício mínimo; 12. Carga horária adequada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A empresa não investe em pesquisas formais 2. Comunicação fraca: Pouca divulgação. 3. Ponto de venda inadequado: falta estacionamento 4. Falta de treinamento contínuo aos colaboradores 5. Não realiza pós venda 6. Falta de crescimento do mercado 7. Necessidade de aquisição de novas máquinas; 8. Necessidade de ampliação da atual sede.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento da oferta de crédito 2. Crescimento do setor de decoração 3. Exposições em eventos, como feiras de decoração de ambientes; 4. Venda em cidades circunvizinhas, que apresentam uma menor concorrência. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saturação do mercado 2. Aumento da concorrência 3. Maior endividamento da população

Fonte: Estudo de caso, 2014

Através desses pontos fracos identificados, foi montado um plano de ação, exposto nos apêndices desse artigo.

4.3.2 Determinação da Missão

Fornecer continuamente diversificados produtos, com qualidade e acessíveis, objetivando primordialmente a plena satisfação de seus clientes, atendendo suas necessidades e preferências.

4.3.3 Objetivos

4.3.3.1 Objetivo Geral

Oferecer produtos de qualidade que satisfaça o cliente e conquiste sua fidelidade, motivando nossos colaboradores a terem como objetivo comum ao da organização o atingimento das metas estabelecidas pela empresa.

4.3.3.2 Objetivos Funcionais

- Investir na divulgação dos produtos;
- Preparar cada vez mais os colaboradores contratados para os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa;
- Desenvolver a criação de novos produtos, visando a satisfação ainda mais dos consumidores.

4.3.4 Desafio Empresarial

Aumentar as vendas, diversificando com qualidade cada vez mais os produtos, não saindo da linha de decoração de interiores, fazendo com que a empresa permaneça com uma situação financeira estável, permitindo assim a realização dos investimentos necessários no período de 3 anos.

4.3.5 Metas

- Aumentar o número de funcionários para melhor atender e diminuir o prazo de entrega dos produtos fabricados;
- Investir na divulgação dos produtos;
- Manter o equilíbrio financeiro da empresa;
- Adquirir maquinário necessário para aumentar sua capacidade de produção no menor prazo possível;
- Abrir empresa filial na capital João Pessoa – PB

4.3.6 Estratégias

- Tornar a qualidade dos produtos uma importante vantagem competitiva para com os concorrentes;
- Investir em programas de divulgação dos produtos;
- Fornecer treinamento contínuo para os funcionários da empresa;
- Satisfazer cada vez mais o cliente, tornando-os espontâneos divulgadores dos produtos da empresa;
- Buscar cada vez mais atender as necessidades dos seus clientes.

4.3.7 Planejamento Orçamentário

Para que o planejamento aumente sua capacidade de produção e vendas, ou seja, objetivando o alcance de suas metas, faz-se necessário um investimento para o crescimento financeiro e físico da empresa como um todo. O quadro abaixo detalha tais investimentos:

Quadro 2 – Planejamento Orçamentário

Investimentos necessários	Valor
Aquisição de Imóvel próprio	120.000,00
Aquisição de maquinário	20.000,00
Propaganda e publicidade	5.000,00
Abertura de Filial em João Pessoa – PB	80.000,00
TOTAL	225.000,00

Fonte: Estudo de caso, 2014.

4.3.8 Política Empresarial

A prioridade empresarial é manter o respeito aos valores éticos em seu ambiente de trabalho, fornecendo produtos de boa qualidade que satisfaçam os clientes e motivem cada vez mais os colaboradores na obtenção das metas que proporcionarão o sucesso empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é de suma importância para o bom desempenho e até mesmo para a sobrevivência de qualquer empresa, visto que uma empresa que deseje permanecer no mercado por muito tempo precisa definir os objetivos que pretende alcançar e a forma adequada para alcançá-los.

Dessa forma, através de análise do ambiente empresarial no presente, que resulta em implicações futuras desejadas, a empresa define seus objetivos que tornem possível o cumprimento de sua missão. No caso da empresa pesquisada, a clientela se torna cada vez mais exigente, o que impulsiona a empresa a preocupar-se mais com o planejamento de longo prazo, em permanecer de forma estável no mercado.

Por meio do estudo de caso, realizado nesse trabalho, percebe-se como pontos fortes a favor da empresa em estudo os produtos fornecidos pela empresa serem de qualidade reconhecida pelos consumidores, confiança nos produtos por parte dos consumidores, bom poder de negociação com seus fornecedores, ótima administração, bom atendimento, adequando-se às necessidades dos clientes, variedade de produtos fabricados, boa adaptação às tendências do mercado, boa relação entre os colaboradores, entre outros. Isso demonstra que a empresa, apesar de não adotar um planejamento, ainda consegue desenvolver qualidades.

A partir disso, a organização ainda pode verificar suas oportunidades, podendo intensificar essas qualidades apresentadas para poder se desenvolver mais frente ao mercado, sem esquecer de observar os pontos fracos que deixam a desejar, como: comunicação fraca, ponto de venda inadequado: falta estacionamento, falta de treinamento contínuo aos colaboradores, não realiza pós venda, falta de crescimento do mercado, necessidade de aquisição de novas máquinas; necessidade de ampliação da atual sede.

A empresa ainda apresenta alguns planos, mas não de forma estruturada e planejada, logo, cabe ao administrador, verificar o ambiente interno e o externo e realmente para elaborar um planejamento que possa contribuir de forma eficaz para seu estabelecimento, incluindo um plano de ações com datas previstas para serem cumpridas cada uma das ações determinada.

Portanto, com a pesquisa ficou evidente que planejar é preciso, por isso esse planejamento tem se tornado uma ferramenta cada vez mais necessária para a sobrevivência das empresas que desejam entrar ou permanecer no mercado empresarial que tem se tornado cada vez mais competitivo e repleto de incertezas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5. ed. São Paulo:Atlas 2002.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a Administração estratégica.** São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** Tradução de Jose Carlos Barbosa dos Santos; Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS; MARCONI. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Carlos T. Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1976.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSIMANN Clara Pellegrinello; FISH, Silvio. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas.** – 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional.** São Paulo Atlas, 2007.

OLIVEIRA Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. São Paulo. Campus, 1999.

RIBEIRO, Anderson Frazão. **Planejamento estratégico**: Elaboração, Implementação e Controle. São Luiz, 2011. Disponível em:
<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAe5y4AI/planejamento-estrategico?part=5>>

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICE