



Universidade Estadual da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração e Economia

Artur Marinho de Sousa

**Proposta de planejamento estratégico, em uma
microempresa comercial do ramo de confecções,
segundo o modelo de OLIVEIRA (2007).**

Campina Grande-PB
Junho 2012

Artur Marinho de Sousa

**Proposta de planejamento estratégico, em uma
microempresa comercial do ramo de confecções,
segundo o modelo de OLIVEIRA (2007).**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração de Empresas do Departamento de Administração e Economia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento às exigências legais para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof.MSc. Ronaldo da Nóbrega Tavares

Campina Grande-PB

Junho 2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTÁBEIS-UEPB

O725p

Sousa, Artur Marinho de.

Proposta de planejamento estratégico em uma microempresa comercial do ramo de confecções segundo OLIVEIRA (2007).[manuscrito] / Artur Marinho de Sousa . 2012.
13f.; il.color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof. Msc. Ronaldo da Nóbrega Tavares. Departamento de Administração e Economia”.

1. Planejamento Estratégico. 2. Microempresa
3. Gestão. I. Título.

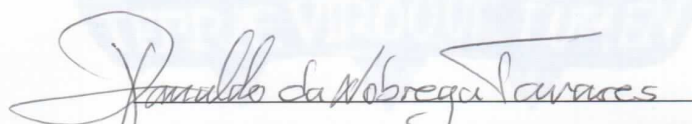
21. ed. CDD 658.159 2

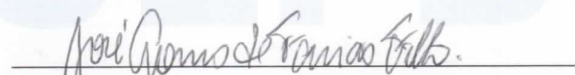
Artur Marinho de Sousa

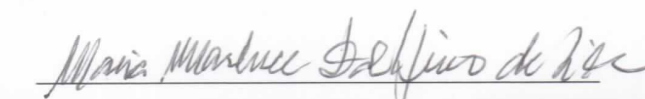
**Proposta de planejamento estratégico, em uma
microempresa comercial do ramo de confecções,
segundo o modelo de OLIVEIRA (2007).**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração de Empresas do Departamento de Administração e Economia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento às exigências legais para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em: 27/06/2012


Prof. MSc. Ronaldo da Nobrega Tavares/UEPB
Orientador


Prof. MSc. José Gomes de Farias Filho/UEPB
Examinador


Prof.ª Esp. Maria Marluce Delfino da Silva/UEPB
Examinadora

Proposta de planejamento estratégico, em uma microempresa comercial do ramo de confecções, segundo o modelo de OLIVEIRA (2007).

SOUSA, Artur Marinho¹

Resumo

As empresas frente à complexidade de um ambiente de constantes mudanças cada vez mais rápidas, buscando se diferenciarem de seus concorrentes, devem utilizar ferramentas eficientes e eficazes de gestão, dentre elas o planejamento estratégico. Para isso é preciso que os gestores conheçam, em profundidade, qual a natureza do seu negócio, do seu mercado, identificando as características específicas. Para o sucesso da implantação do planejamento estratégico é importante também que o gestor tenha uma visão de que todos os colaboradores da empresa devem estar envolvidos no processo e que o mesmo seja formal, obtendo assim resultados positivos. O objetivo deste trabalho consiste na proposta do projeto de planejamento estratégico, em uma microempresa varejista do ramo de confecções e para tanto foi utilizado o modelo proposto por, OLIVEIRA (2007). Para isso foram elaborados os elementos do planejamento estratégico e os dados foram coletados através da observação do ambiente interno e pesquisa do ambiente onde a empresa atua. Portanto a metodologia caracteriza um estudo de caso e pesquisa documental. A proposta de planejamento estratégico na M & W Confecções, foi bem aceita pelos proprietários, como ferramenta de gestão, uma vez que as diretrizes formuladas foram estabelecidas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, microempresa e gestão.

1.1 Introdução

As empresas estão inseridas em um mercado globalizado, portanto de alta competitividade e para garantir a sua sobrevivência precisam delinear o seu futuro, através da

¹Artur Marinho de Sousa. Graduando em Administração pela Universidade Estadual Da Paraíba-UEPB, arthur_marinho@hotmail.com

utilização de ferramentas de gestão que lhe proporcionem a efetividade e competitividade, perante a concorrência. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que norteia o administrador no processo de tomada de decisão, função fundamental da administração, determinando o caminho que a empresa deve tomar para vencer a imprevisibilidade, as incertezas e riscos advindos das mudanças ocorridas no ambiente, posicionando-se com relação ao futuro.

Segundo DRUCKER (1962): “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Dessa forma, não há como acontecer algo dentro das empresas sem que se tome uma decisão, uma ação. No entanto, as organizações que fazem acontecer devem se posicionar sistematicamente em relação ao futuro tomando decisões e agindo no presente.

Deve saber que posicionar-se em relação ao futuro é projetar mentalmente à frente do seu tempo, é estabelecer um programa de objetivos e agir de acordo com os planos traçados. E fazer isso de forma sistêmica faz com que esses procedimentos sejam sempre validados, verificados, monitorados, ajustados, até que se alcance o objetivo pretendido.

O objetivo principal deste trabalho é elaborar e fornecer recursos, através das ferramentas do planejamento estratégico, para empresa M & W Confeções utilizando o modelo proposto por OLIVEIRA (2007), visando o melhoramento de todos os seus processos, bem como, a possibilidade de crescimento efetivo da empresa dentro do mercado onde ela se encontra inserida.

Os objetivos específicos são: Realizar levantamento bibliográfico sobre Planejamento Estratégico e determinar o modelo a ser utilizado; Realizar levantamento documental na empresa para coleta de dados; Verificar aspectos da aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas; e por fim, Elaborar a proposta do projeto.

Será discutido neste trabalho, a importância, características e particularidades das PME's (pequenas e micro empresas) no Brasil. O que é planejamento, PE (planejamento estratégico) e seus níveis, etapas, fases de elaboração, implementação e desenvolvimento.

Será explanada também, a metodologia utilizada para obtenção dos dados e as técnicas de pesquisa utilizadas, a caracterização da empresa, o resumo do diagnóstico

empresarial e a proposta do projeto de planejamento estratégico a ser desenvolvido na M & W Confecções, e por fim a conclusão do trabalho.

2.0 Planejamento

Para OLIVEIRA (2007), a meta do planejamento pode ser distinguida como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam uma situação favorável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitaram a tomada de decisão no futuro, de um modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Ainda segundo OLIVEIRA (2007), o planejamento é um processo contínuo de pensamento sobre o futuro que engloba basicamente os seguintes questionamentos: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. É, portanto, um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade.

CHIAVENATO (2004) afirma que o planejamento consiste em um processo administrativo onde se estabelecem os objetivos ou metas organizacionais e os melhores meios de como alcançá-los por meio da organização e dos recursos disponíveis. É considerada como a primeira função administrativa devido a sua importância, e ainda estão envolvidas nesse processo, a solução de problemas e a tomada de decisões que tanto servem para o futuro como também para o presente.

2.1 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico pode ser definido como um processo de identificação de potencial interno e de fatores competitivos de mercado, com o intuito de atingir metas e planos de ação que resultem em vantagens frente à concorrência. Fazemos assim uma análise sistemática, onde todo e qualquer tipo de empresa, independentemente do seu tamanho, pode se beneficiar do planejamento estratégico, SILVA (2004).

O passo inicial para um bom planejamento estratégico é a colocação no papel de todos os números a exemplo: (vendas, margem de lucro, compras, ativos, passivos e etc.), posteriormente, é necessário que se faça um levantamento minucioso da concorrência; delimitar-se objetivos com relação ao negócio; calcular quanto será preciso investir para

alcançar seus objetivos; fazer um cronograma e acompanhar se estão sendo realizadas as ações delineadas e avaliar o plano pelo menos a cada dois meses.

As vantagens do planejamento estratégico são oferecer e contribuir para o crescimento da empresa. O sucesso da ampliação da área de atuação da companhia depende de uma análise prévia do mercado atuante.

Se os administradores não forem capazes de demonstrar ao pequeno empreendedor como utilizar estas ferramentas, estarão deixando de lado à oportunidade excelente de participar da vida e do desenvolvimento do país.

O papel do planejamento estratégico é fundamental para que as PME's (Pequenas e Microempresas), que são tão importantes para nossa economia, possam se firmar em um cenário globalizado, dissimulando processos que a princípio parecem ser complicados, colocando-as numa ótica mais simples e funcional para todos.

O planejamento estratégico é um processo amplo que tem por objetivo identificar a direção estratégica almejada e que envolve implementações associadas, onde se inclui vários níveis de metas, objetivos, prazos e responsabilidades. Se quando foi criada tinha uma natureza rígida, advinda do militarismo, hoje o planejamento estratégico se torna cada vez mais flexível e adaptável as constantes e intensas mudanças ambientais a que estão submetidas às organizações.

Segundo LIMA (2001) “O processo do planejamento estratégico é a maneira de conhecer melhor a empresa para avaliar o mercado, inserido em um ambiente em constantes mudanças, para que se possam traçar estratégias para tornar a empresa mais competitiva e possibilitar a expansão do mercado. Faz-se necessário estar antenado com as mudanças que ocorrem no Brasil e no mundo, para fazermos ajustes no planejamento quando for preciso, por isso um sistema de informações é algo indispensável.”.

Através do planejamento estratégico é possível auxiliar as PME's (Pequenas e Microempresas) a obter sucesso em situações de crescimento ou a reestruturar-se para superar crises. O planejamento eficaz fornece à empresa uma autoanálise de seus objetivos, condições e posicionamento no mercado, além de fazer com que todo o comando da empresa pense de forma integrada.

OLIVEIRA (2007) descreve a evolução do processo de planejamento corporativo em 4 (quatro) etapas, a saber:

| | FASE I | FASE II | FASE III | FASE IV |
|-----------------------------------|--|--|---|--|
| EFICIÊNCIA DO PLANEJAMENTO | <p>Controle das operações.</p> <p>Orçamento anual.</p> <p>Enfoque funcional.</p> | <p>Planejar-se para crescer com maior eficiência.</p> <p>Análise ambiental (cenários).</p> <p>Projeções plurianuais.</p> <p>Alocação de recursos é estática.</p> | <p>Resposta mais eficaz, aos desafios dos mercados e dos concorrentes.</p> <p>Análise profunda da situação e avaliação perfeita da concorrência.</p> <p>Avaliação de alternativas estratégicas.</p> <p>Alocação de recursos é estática.</p> | <p>Combinam-se todas as reservas para criar vantagens competitivas.</p> <p>Roteiro de planejamento enfatiza fatores estratégicos.</p> <p>Processos de planejamento são flexíveis e não inibem a criatividade dos gerentes.</p> <p>As expectativas da empresa e o clima geral criado servem de estímulo ao sistema.</p> |
| O QUE SE ESPERA DO SISTEMA | Atingir metas do orçamento | Prever o futuro | Pensar estrategicamente | Criar o futuro |

Tabela 1: Evolução do processo de planejamento corporativo
 FONTE: OLIVEIRA (2007).

Há uma relação gradual na evolução de uma fase para outra, a eficiência do sistema de planejamento aumenta à razão que se passa da fase I para fase II, e assim sucessivamente, até a implantação dos conceitos de gerenciamento estratégico.

2.2 Os níveis do planejamento estratégico segundo FELDMAN (2004)

- ❖ **O nível estratégico:** abrange a organização como um todo, é de longo prazo e cuida para que os objetivos elaborados pela empresa sejam cumpridos.
- ❖ **Nível tático:** Abrange a estruturação da empresa para que os objetivos estabelecidos em cada unidade organizacional sejam cumpridos em médio prazo.
- ❖ **Nível operacional:** abrange a alocação dos recursos necessários para estruturação da empresa.

NIVEIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

| NÍVEL | ETAPA |
|---------------------|--|
| ESTRATÉGICOS | Definição dos objetivos e rumo da organização; Análise ambiental; Análise dos recursos; Identificação das oportunidades e ameaças; Decisão da estratégia a ser implementada. |
| TÁTICO | Trabalha a implementação do planejamento estratégico; Definir os recursos utilizados e a sua utilização eficiente para a consecução dos objetivos fixados. |
| OPERACIONAL | Aplicação pratica do planejamento, voltado para as operações da empresa. |

Tabela 2: Níveis de planejamento estratégico
Fonte: FELDMAN (2004)

2.3 A importância das PME's no Brasil

Segundo dados do SEBRAE-SP, (2011) e de acordo com a Relação Anual de Informações (RAIS) existem cerca de 5.213.356 MPE's (micro e pequenas empresas) no Brasil, gerando mais da metade dos empregos formais existentes (dados de 2005). Diante desses dados, podemos observar a importância desse setor para economia nacional. Entretanto a taxa de mortalidade observada nessas empresas é significativamente alta, vários são os fatores que contribuem para o término precoce de muitas dessas empresas, por exemplo: Alta carga tributária, falta de capital de giro, dificuldades para obter empréstimos, impossibilidades

de reduzir custos, baixa rentabilidade ou até concorrência desleal das grandes empresas concorrentes, entre outros, SILVA (2004). Dentre esses fatores, existem alguns que podem ser decorrentes da falta de planejamento.

2.4 Características das micro e pequenas empresas no Brasil

Muitos são os detalhes que podem caracterizar as micro e pequenas empresas no Brasil, podemos ver a relação familiar, onde a família está envolvida na administração e execução das tarefas diárias, onde muitas vezes as relações de administração racional são sobrepostas em desfavor, devido ao lado emotivo que é colocado em primeiro plano. Nesse cenário se confundem os papéis, de um lado a parte profissional, de outro as relações familiares e esses fatores deixam características negativas que trazem prejuízos à organização. Muitas vezes, essas empresas não possuem um planejamento estratégico, ficando a mercê de ideias baseadas no empirismo de seus proprietários, SEBRAE-DF (2011).

Com uma estrutura simples a maioria das empresas de pequeno porte tem características que se assemelham, como:

- ❖ Gestão centralizada;
- ❖ Estrutura administrativa, sem complexidade;
- ❖ Estreito contato entre membros do empreendedorismo;
- ❖ Integração relativamente forte na comunidade em que se encontra inserida;
- ❖ Utilização acentuada da mão-de-obra familiar;
- ❖ Ausência de planejamento de curto e principalmente de longo prazo;
- ❖ Falta de força particular nas negociações entre comprador e fornecedor;
- ❖ Poucos recursos disponíveis.

2.5 As particularidades das micro e pequenas empresas no planejamento estratégico

As particularidades dentro da PME's não podem deixar de ser levado em consideração, pois são determinantes na forma de gerenciar e na atuação no mercado, SEBRAE-SP (2011), são:

- ✓ **As particularidades comportamentais**- as que levam em consideração os aspectos pessoais do pequeno empresário com modos e costumes;

- ✓ **As particularidades estruturais**- são as que levam em consideração os aspectos internos dentro da organização;
- ✓ **As particularidades contextuais**- são as que levam em consideração os aspectos externos a organização, as que não estão sobre o controle do micro e pequeno empresário.

2.6 Etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico em PME's segundo TERENCE E ESCRIVÃO (2002)

Como pré-requisito para a elaboração de um roteiro prático, está à definição das características das PME's, que influenciam no processo estratégico. É importante frisar que as características podem variar entre as organizações, e que, ainda, poderão ser elencadas outras. Entretanto as características apresentadas a seguir, segundo a literatura, são as que exercem maior influência:

- ✓ Desconhecimento de técnicas;
- ✓ Falta de pessoal qualificado;
- ✓ Falta de visão de longo prazo;
- ✓ Imediatismo de resultados;
- ✓ Dificuldade em aceitar mudanças;
- ✓ Falta de tempo e de recursos;
- ✓ Dificuldade na identificação da missão;
- ✓ O fato de os valores do micro e pequeno empresário confundir-se com os valores da empresa;
- ✓ Dificuldade em avaliar as ameaças;
- ✓ Dificuldade em obter informações do ambiente;
- ✓ Visão subestimada da concorrência;
- ✓ Dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- ✓ Dificuldade em obter informações internas;
- ✓ Dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
- ✓ Centralização do processo no micro e pequeno empresário;
- ✓ Dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- ✓ Reconhecimento da estratégia atual;
- ✓ Dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- ✓ Falta de comprometimento dos funcionários.

Os micros e pequenos empresários deveram assimilar novos hábitos e procurar informações sobre seu ambiente de negócios (interno e externo). Sendo contrário aos prognósticos do que comumente acontece nesse tipo de empresa, o micro e pequeno empresário deverão está aberto ao trabalho em equipe, isto significa dizer que ele deverá receber mais abertamente as opiniões, análises e sugestões de funcionários, em diversas etapas do processo.

Algumas medidas inibidoras do processo são necessárias para que o roteiro seja aplicado. As medidas a serem consideradas no roteiro prático correspondem às características das micro e pequenas empresas no processo de elaboração do planejamento estratégico citadas anteriormente. Estão entre as medidas utilizadas, as seguintes:

- ✓ Elaboração de forma simples e de fácil entendimento;
- ✓ Aplicação realizada pelo micro e pequeno empresário ou por um gerente geral;
- ✓ Aplicação em etapas, exigindo poucas horas semanais do micro e pequeno empresário;
- ✓ Delineamento da visão de longo-prazo através das atividades;
- ✓ Elaboração da missão a partir de respostas a questões previamente definidas;
- ✓ Os valores do micro e pequeno empresário e da empresa serão levantados e analisados, para que seja feita, se possível, a sua distinção;
- ✓ Através das atividades, o micro e pequeno empresário será induzido a avaliar os pontos críticos do negócio;
- ✓ Levantamento das informações necessárias, ao diagnóstico estratégico através de alguns itens genéricos;
- ✓ Elaboração das metas e os objetivos a partir de respostas a algumas questões apresentadas e análise das mesmas;
- ✓ Participação de funcionários e trabalho em equipe, entre outras medidas.

Diante das várias metodologias de planejamento estratégico, constatou-se que o modelo proposto por OLIVEIRA (2007) é a mais adequada, apesar de existir pouca variação entre elas, de conceitos, etapas, abrangência e outros aspectos, mas a forma como esta metodologia vai ser aplicada nas PME's é o que realmente deve ser considerado. A elaboração do roteiro deve demonstrar sua praticidade e importância.

2.7 Elaboração e implementação do planejamento estratégico nas PME's. Conforme o modelo de OLIVEIRA (2007)

As fases primárias para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:



Figura 1: Fases do planejamento estratégico.
Fonte: OLIVEIRA (2007)

FASE I- Diagnóstico estratégico: É a análise do grau de competitividade de uma empresa que está ligada diretamente à realidade interna e externa, levando-se em conta os índices de qualidade e produtividade como grau de atualização tecnológica das empresas, qualificação e flexibilidade dos recursos humanos existentes, potencial de especialização, estrutura de comercialização, com o objetivo de desenvolvimento competitivo e posição que se encontra no mercado em que atua.

Para se elaborar e implementar um planejamento estratégico é necessário que se considere alguns pontos que são de suma importância, a identificação no ambiente, das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos devem ser bem analisados, deve-se ter bem claros também, os objetivos do negócio e sua missão, o cenário econômico, político e social em que se encontra inserida a empresa, a cultura organizacional e os aspectos éticos da mesma e também os recursos financeiros.

Componentes do diagnóstico estratégico:

VISÃO- É a imagem que a empresa tem de si mesma, o que ela quer ser. É importante que as empresas tenham uma visão clara de si própria dos seus objetivos, os recursos que dispõe dos clientes existentes e os desafios que terá que enfrentar.

ANÁLISE INTERNA- Avalia as oportunidades e ameaças externamente e os pontos fortes e fracos internamente dentro das empresas de forma clara e objetiva retratando a realidade.

A análise de SWOT (É um anagrama que deriva do idioma inglês: Strengths (força), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). O modelo foi descrito em detalhes pela primeira vez por learned et al. (1965). No planejamento estratégico apresenta o panorama completo da empresa.

- ❖ *FORÇAS*- São as variáveis internas que são controladas pela empresa e podem propiciar uma condição favorável com relação ao seu ambiente;
- ❖ *FRAQUEZAS*- São as variáveis internas que são controladas pela empresa e podem propiciar uma condição desfavorável com relação ao seu ambiente;
- ❖ *OPORTUNIDADES*- São as variáveis externas que não são controladas pela empresa e podem criar uma condição favorável com relação ao ambiente;
- ❖ *AMEAÇAS*- São as variáveis externas que não são controladas pela empresa e podem criar uma condição desfavorável com relação ao ambiente.

ANÁLISE DO SETOR E DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Faz-se necessário, que a empresa antes de formular a estratégia que irá adotar, analise os ambientes externo e interno em que se encontra inserida, sabendo qual a sua posição na área em que atua, com relação aos concorrentes, políticas da área, seus pontos fracos e fortes. Com base na análise externa, a empresa pode elaborar a melhor estratégia de negócios, diminuindo as incertezas.

ANÁLISE EXTERNA- Avalia todos os fatores que influenciam no mercado e nos seus concorrentes com as cinco forças competitivas.

- ❖ *O PODER DE AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES*- Ocorre quando o segmento onde se encontra localizado o negócio se mostra atrativo em relação à rentabilidade;

- ❖ O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES- É quando os fornecedores conseguem diminuir a rentabilidade do setor com a elevação dos preços ou redução da qualidade, por serem os detentores do mercado;
- ❖ O PODER DOS COMPRADORES- Quando os compradores se tornam capazes de reduzir os preços, exigir melhor qualidade, isso ocorre quando eles são concentrados ou compram em grande quantidade;
- ❖ A AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS- Quando os produtos principais podem ser substituídos por produtos similares que apresentam preço menor ou desempenho parecido;
- ❖ A RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES- Ocorre quando uma oportunidade de crescimento em determinado setor é percebida pela concorrência, gerando rivalidade com relação a preços, publicidade, novos produtos, melhores serviços e garantias ao cliente.

FASE II- Missão: Na existência de toda organização deve ter um propósito que a justifique e isso deve estar refletido na declaração da sua missão. Segundo DRUCKER (1994), “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão”.

Para OLIVEIRA (2007), “é uma forma de traduzir determinado sistema de valores em termos de crença ou área básica de atuação, considerando as tradições e filosofia da empresa”. Pode-se dizer que a missão é a razão de existir de uma empresa.

FASE III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS

Segundo OLIVEIRA (2007), “os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macro políticas, bem como as ações estabelecidas pela macro estratégias”.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado através de determinadas etapas, a saber, com estabelecimento de técnicas diferentes levando em conta:

- ❖ ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS.
 - ✓ OBJETIVOS- São os pontos que a organização pretende atingir;
 - ✓ DESAFIOS- São os prazos e quantificações dos objetivos estabelecidos que contribuem diretamente para que a empresa alcance os objetivos tal como desejados;
 - ✓ METAS- objetivamente são os passos ou etapas, para que a empresa chegue aos objetivos pretendidos, levando em conta os prazos.
- ❖ ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS FUNCIONAIS.
 - ✓ ESTRATÉGIAS- São as ações mais adequadas ou utilizadas para que a empresa alcance seus objetivos, desafios e metas estabelecidas;
 - ✓ POLÍTICAS FUNCIONAIS- São formas traçadas nos diversos níveis de delegar, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos.
- ❖ ESTABELECIMENTO DOS PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO.
 - ✓ PROJETOS- São atividades a serem desenvolvidas que exigem responsabilidade de execução. Os resultados esperados devem ser quantificados quanto aos benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos financeiros, humanos, materiais e de equipamentos bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento;
 - ✓ PLANOS DE AÇÃO- São os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo discutido.

INSTRUMENTOS QUANTITATIVOS

São as projeções econômico-financeira do planejamento orçamentário, estando associadas à estrutura organizacional da empresa, necessária aos desenvolvimentos dos planos de ação, projetos e atividades previstas. OLIVEIRA (2007).

Sendo considerados os instrumentos quantitativos, onde são representados de forma básica pelo planejamento orçamentário, torna-se extremamente importante na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação entre o planejamento estratégico e os planejamentos operacionais. Devendo-se levar em consideração as análises de recursos e probabilidades de atingir os objetivos, metas e desafios.

FASE IV- Controle Estratégico e Avaliação

Através da função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhado o desempenho do sistema, tendo como base a comparação entre o que se alcança e o que estava previsto, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa, sendo que todos os passos a se seguir sejam apresentados de forma bem clara, pois, em havendo a necessidade de uma ação corretiva essas informações possam promover mudanças no processo de planejamento estratégico.

Ainda Segundo OLIVEIRA (2007), “controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos”.

2.8 Desenvolvimento de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.

O desenvolvimento do planejamento estratégico, em micro e pequenas empresas é importante, mas exige algumas adaptações para atender as especificidades deste tipo de empresa. De início torna-se necessário conceituar e classificar as empresas, para que se possam identificar as principais diferenças entre elas.

Há vários critérios que podem ser utilizados para se determinar o tamanho de uma organização, podem ser: Número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro da força de trabalho e volume de depósito. Dependendo da área em que a empresa atua, alguns critérios podem ser aplicados, enquanto ainda são relevantes, apenas, para tipos de negócios específicos.

Para fins didáticos, encontra-se em primeiro lugar a classificação referente à estrutura da organização da micro e da pequena empresa, na qual o proprietário centraliza quase todas as atividades, exercendo várias funções ao mesmo tempo.

PORTE DAS EMPRESAS QUANTO AO NÚMERO DE EMPREGADOS

| CLASSIFICAÇÃO | NÚMERO DE EMPREGADOS (INDÚSTRIA) | NÚMERO DE EMPREGADOS (COMÉRCIO E SERVIÇOS) |
|--------------------------|---|---|
| MICROEMPRESAS | Até 19 | Até 09 |
| PEQUENAS EMPRESAS | De 20 a 99 | De 10 a 49 |
| MÉDIAS EMPRESAS | De 100 a 499 | De 50 a 99 |
| GRANDES EMPRESAS | 500 ou mais | 100 ou mais |

Tabela 3: Porte das empresas quanto ao número de empregados
Fonte: SEBRAE-SP (2011)

PORTE DAS MPE's QUANTO AO FATURAMENTO BRUTO ANUAL

| PORTE | FATURAMENTO BRUTO ANUAL |
|--------------------------|---------------------------------------|
| MICROEMPRESAS | De R\$ 1,00 a R\$ 240.000,00 |
| PEQUENAS EMPRESAS | De R\$ 240.000,00 até R\$ 2,4 milhões |

Tabela 4: Porte das MPE's quanto ao faturamento bruto anual
Fonte: SIMPLES NACIONAL (2011): Lei complementar federal 123 de 14/12/2006

3.0 Aspectos metodológicos

A pesquisa quanto aos objetivos é classificada como descritiva e quanto aos procedimentos técnicos, enquadra-se como pesquisa documental e estudo de caso.

A pesquisa foi realizada com o uso de instrumentos capazes de fazer o diagnóstico da empresa e buscou mostrar a importância do planejamento estratégico para a empresa estudada, segundo as orientações de OLIVEIRA (2007).

A técnica de pesquisa bibliográfica e documental é de vital importância para a construção de uma ideia, onde as concepções e opiniões do autor sobre planejamento estratégico nas empresas nortearão as conclusões da aplicação do modelo na empresa M & W Confecções.

Para que haja uma melhor compreensão das técnicas de pesquisa OLIVEIRA (2007), enfatiza que “pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para indagar questões que existem em todos os ramos de conhecimento humano [...]”.

O diagnóstico empresarial que da base para a proposta de elaboração do planejamento estratégico na empresa estudada, foi realizado por meio de uma pesquisa documental, utilizando-se a metodologia de planejamento estratégico proposta por OLIVEIRA (2007) que no caso é que melhor se enquadra para a elaboração na empresa, observando as peculiaridades da mesma.

Os dados foram colhidos através dos arquivos e documentos da empresa do período do ano 2010 ao ano 2011.

4.0 Resultados

4.1 Caracterização da Empresa

A M & W Confecções- É uma microempresa do ramo de comércio varejista de confecções em geral que visa oferecer produtos de qualidade, sempre diversificando os produtos com a renovação constante do estoque e com variedade. É uma empresa de administração familiar fundada no ano 2000 pelos proprietários, Marleide Borges e seu esposo Welington Roberto e está localizada no bairro jardim cruzeiro, na cidade de Soledade-PB. A empresa é composta por 2 funcionários responsáveis pela parte de vendas, 2 administradores sendo um diretor geral e outro responsável pelo setor de compras e marketing.

O faturamento da empresa ao longo da existência teve um aumento gradativo, no início era de R\$ 7.000,00 reais anuais, após a empresa se formalizar e com a maturação da mesma o faturamento atualmente gira em torno de 50% a mais do que faturava no início de funcionamento e com perspectiva de crescimento de 10 a 20% ao ano.

5.0 Apresentação e discussão dos resultados de acordo com a aplicação do modelo de OLIVEIRA (2007)

5.1 Resumo do diagnóstico empresarial

Com a proposta de planejamento estratégico na M & W Confecções observou-se a possibilidade de haver o aumento da demanda das vendas, com a ampliação e reestruturação da empresa. Para isso foram elaborados os elementos do planejamento estratégico.

A empresa não tem uma missão formal, mas sabe da importância da sua elaboração para a criação de estratégias de negócio no campo de atuação da mesma.

No que tange ao conhecimento dos ambientes interno e externo, não existia nada definido com relação às diretrizes do planejamento, a exemplo, dos pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades, etc. que circundam o ambiente da organização. No entanto, observou-se a boa vontade dos proprietários em participar da elaboração das diretrizes.

5.2 Planejamento estratégico na M & W confecções

Foram analisados os ambientes interno e externo da organização, com os seguintes resultados principais:

- ❖ **PONTOS FORTES-** Foram identificados: a capacidade de renovação dos produtos, clientela fidelizada, preços competitivos, qualidade dos produtos, parte financeira bem equilibrada.
- ❖ **PONTOS FRACOS-** Falta de investimentos em equipamentos e instalações, deficiência gerencial, altos custos, como na compra de produtos onde o pagamento é feito na entrega e para os clientes é dado um prazo de pagamento muito elástico, o que demanda um capital de giro alto e a falta de planejamento em longo prazo.
- ❖ **OPORTUNIDADES-** Entrada em novos segmentos exemplo: calçados, acessórios e etc., expansão e diversificação da linha de produtos (sapatos, sandálias, pulseiras e etc.) a fim de atender uma faixa maior de clientes.
- ❖ **AMEAÇAS-** As principais seriam a entrada de novos concorrentes, com preços mais baixos e a mudança das necessidades dos clientes.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

- ❖ **ANÁLISE DA AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES-** É uma ameaça real e de grande impacto em âmbito local, caso alguém queira abrir uma empresa desse segmento, o custo inicial é relativamente baixo, o que torna fácil a existência de concorrência em larga escala.
- ❖ **NEGOCIAÇÃO COM OS FORNECEDORES-** Existe uma gama enorme de fornecedores dos produtos que são vendidos pela empresa, além de produtos substitutos no mercado.

- ❖ **PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES-** O poder de negociação dos compradores é pequeno, pelo fato de que os prazos para pagamento oferecidos pela empresa são longos.
- ❖ **RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES-** O que provoca a maior concorrência no setor é o número de empresas que existe e a questão de muitas pessoas venderem confecção em suas casas mesmo, sem que haja a necessidade de ter uma estrutura física montada para dar aporte aos clientes.
- ❖ **AMEAÇA DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS-** O fator que gera uma maior preocupação é o fato de existirem muitas empresas de (fundo de quintal) que vendem produtos a preço mais baixo e de baixa qualidade e também empresas formais que atuam no mesmo ramo e praticam preços, formas de pagamento e qualidade dos produtos que se assemelham.

DIRETRIZES FORMULADAS PARA EMPRESA:

De acordo com OLIVEIRA (2007) e com base no diagnóstico do ambiente e nas expectativas dos proprietários, foram propostos os seguintes elementos do planejamento estratégico:

- ❖ **ESTRATÉGIA COMPETITIVA-** A estratégia competitiva definida para atender a atuação da M & W Confecções é a de foco em diferenciação, buscando maior variedade de produtos e garantia na qualidade dos mesmos, aliado a um atendimento diferenciado, que atenda os anseios dos clientes.
- ❖ **DECLARAÇÃO DA MISSÃO-** A M & W Confecções tem a missão de atender o mercado de roupas, acessórios e confecções, na área em que atua, com um alto padrão de qualidade nos produtos e no atendimento, proporcionando aos clientes a satisfação, tendo em vista que atende as suas necessidades e desejos.
- ❖ **DECLARAÇÃO DE PRINCIPIOS E VALORES-** São os seguintes os princípios e valores da empresa:
 - ✓ A busca da satisfação dos clientes;
 - ✓ Disponibilização de produtos de qualidade;
 - ✓ Garantir a excelência e a qualidade no atendimento;
 - ✓ Respeito aos fornecedores
 - ✓ Melhoramento contínuo dos processos internos caracterizado por um clima de aprendizado constante;
 - ✓ Transparência nas atitudes o que caracteriza a verdade e a honestidade como valores principais.

- ❖ **DECLARAÇÃO DA VISÃO**- A M & W Confeções tem como visão, aumentar sua abrangência no mercado e no prazo de 5 (cinco) anos aumentar sua participação no mercado local, e desta forma, tornar-se uma empresa com maior amplitude e ser reconhecida como uma empresa que presta os melhores serviços e oferece os melhores produtos com a melhor qualidade.
- ❖ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (RECOMENDAÇÕES)**- O conhecimento e a compreensão de qualquer organização a respeito da elaboração e implantação do planejamento estratégico são de grande importância para que a empresa cresça e se torne competitiva e efetiva no mercado. No contexto da interpretação do diagnóstico realizado na M & W Confeções, recomenda-se a empresa:
 - ✓ Reestruturar a configuração administrativa para alcançar elevados índices de desempenho no processo administrativo;
 - ✓ Melhorar a qualidade em atendimento ao público através de investimentos em treinamento e desenvolvimento dos funcionários garantindo uma cultura de aprendizagem contínua e atendimento;
 - ✓ Implementar registro para controle de estoque;
 - ✓ Formular cadastro de clientes para melhor atender suas necessidades;
 - ✓ Melhorar os processos internos para atender o aumento da demanda;
 - ✓ Buscar recursos financeiros para aumentar a estrutura física da empresa e as compras de novos produtos;
 - ✓ Investir no marketing da empresa;

6.0 Conclusões

Com a revisão documental e seguindo o que propõe a literatura a cerca da área de planejamento estratégico, foi possível elaborar a proposta do projeto do planejamento estratégico, utilizando o modelo proposto por OLIVEIRA (2007);

Após a realização do diagnóstico empresarial, constatou-se que os proprietários da empresa M & W Confeções conseguiram entender a importância do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, para que a empresa possa consolidar os objetivos organizacionais e traçar os rumos no futuro.

Verificou-se também, que os gestores da empresa demonstraram interesse em seguir esta proposta, uma vez que as diretrizes de planejamento, a exemplo da missão, visão, valores, princípios, objetivos e metas, entre outros, foram definidas.

ABSTRACT

Companies facing the complexity of an environment of constant change ever faster, trying to differentiate themselves from their competitors, they must use tools for efficient and effective management, strategic planning among them. This requires that managers know in depth the nature of your business, your market, identifying the specific characteristics. For the successful implementation of strategic planning is also important, that the manager has a view that all company employees must be involved in the process and the process is formal, thus obtaining positive results. The objective of this work is the proposal of the strategic planning project, in a micro business clothing retailer and so we used the model proposed by OLIVEIRA (2007). To this were elaborated the elements of strategic planning, data were collected through observation of the internal environment and research environment where the company operates. Therefore the methodology features a case study and documentary research. The proposed strategic planning in the W&M Clothing was well accepted by the owners, as a management tool, since the guide lines were put down.

Keywords: Strategic Planning, micro enterprise and management.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração - uma visão abrangente da moderna administração das organizações**: edição compacta, Elsevier Editora, 3.^a edição rev. e atualizada; 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Práticas de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **Sociedade pós-capitalista**, Pioneira, São Paulo, 1994.

FELDMAN, Èden Lopes. **Administração Financeira para Micro e Pequenas Empresas. Tópico do manual pratico**. Disponível em: <http://www.actionbusiness.com.br/manualpraticoadmfin.htm>; acesso em: 10 de dezembro de 2011.

LEARNED, Edmund P., CHRISTENSEN, C. Roland, ANDREWS, Kenneth R., GUTH, William D. **Business Policy. Homewood, IL:** Richard D. Irwin, 1965.

LIMA, Rodrigo Queiroz da costa, 2003. **Um Modelo para Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação.** Anais do XXIII Encontro nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Ouro Preto 2003.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** 20°. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SEBRAE-SP. **Definição de Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em:

http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Documents/EstudosEPesquisas/MPE_em_numeros/classificacao_mpe_empregados.jpg; acesso em 01 de dezembro de 2011

SILVA, Raul Corrêa. **Planejamento Estratégico Torna Pequenas Empresas Grandes Players.** Disponível em: http://www.empresario.com.br/artigoshtml/artigo_121103.html; acesso em 05 de dezembro de 2011.

SIMPLES NACIONAL. **Porte das Empresas Quanto ao Faturamento Bruto Anual.** Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional>; acesso em 12 de dezembro de 2011.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; ESCRIVÃO, Edmundo, 2001. **As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: A Elaboração de um Roteiro Prático.** Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE. Salvador 2001.

THOMPSON JR. A.A.; STRICKLAND III, A. J. (2000) **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.