



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**ISABEL RODRIGUES DA SILVA**

**O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR  
DETERMINANTE PARA A MANUTENÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO  
MERCADO: o caso da empresa X do ramo de Calçados e Confecções.**

Porto Franco  
2012

**ISABEL RODRIGUES DA SILVA**

**O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR  
DETERMINANTE PARA A MANUTENÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO  
MERCADO: o caso da empresa x do ramo de Calçados e Confecções.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Profº. Ms. Walber Lins Pontes

Porto Franco  
2012

**ISABEL RODRIGUES DA SILVA**

**O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DETERMINANTE PARA A MANUTENÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO: o caso da empresa X do ramo de Calçados e Confecções**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial para obtenção do título em bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

**Prof. Ms. Walber Lins Pontes (Orientador)**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Drº. Ademir da Rosa Martins**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Drª Zenir de Jesus Lins Pontes**  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico esse trabalho a minha querida mamãe Floripe, que nunca mediu esforços para com essa vitória conquistada, pois me ajudou e incentivou-me constantemente. Aos meus professores que contribuíram muito para o meu aprendizado e para meu filho Gabriel, pois amo de coração!

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, pois ele é o senhor da minha vida e me e através de suas bênçãos conquistei esse objetivo!

Agradecer minha família, pai, mãe, irmãos, marido, sobrinhos e filho.

Agradeço aos professores, tutores e coordenadores que muito contribuiu para o meu aprendizado.

Agradeço os colegas de sala de aula de Campestre, pois foram pessoas importantes para essa caminhada.

E de forma especial meu amigo Paulo Wanderson que nos momentos mais difíceis de graduação sempre procurou ajudar-me no era preciso e minha amiga Marinês Coimbra, pois me ajudou também de forma direta e indireta.

Obrigado por tudo!

“O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”

( Peter Drucker.)

## RESUMO

Essa monografia foi desenvolvida dentro da área de administração, com o objetivo de ressaltar a importância do Planejamento Estratégico dentro da pequena empresa especificamente. A empresa x serviu como base para exemplificar os problemas que ocorrem dentro da pequena empresa com a falta do planejamento estratégico e informação de seus proprietários. Mostra também com segurança e fundamentação que a informação é a base para o sucesso. Diante disso, faz-se necessário tomar conhecimentos das ferramentas estratégicas. A pesquisa mostra e explica, com base em estudo de campo, a falta de conhecimento para permanência no mercado. Planejar um negócio independentemente de seu tamanho ou segmento, é condição indispensável e duradora para que ele se mantenha em um mercado tão competitivo. A maioria das empresas não tem a cultura de planejamento, as atividades comerciais acontecem por sorte ou tino empreendedor. Portanto, o objetivo desse trabalho é mostrar que o planejamento estratégico, apesar de difícil, pode evitar problemas para a empresa, a maneira mais adequada de melhorar as chances de sucesso de um empreendimento é apostar na ferramenta de trabalho com plano de negócio. O planejamento estratégico promove estrutura e proporciona competitividade, tornando uma empresa de sucesso.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Informação. Ambiente Empresarial e Pequena Empresa.

## **ABSTRACT**

This monograph was developed within the area of administration, aiming to highlight the importance of strategic planning within the small business specifically. X The company served as a basis to illustrate the problems that occur within the small business with the lack of strategic planning and information from their owners, also shows safety and reasoning that information is the foundation for success. Given this, it is necessary to take knowledge of strategic tools. Research shows and explains, based on field study, the lack of knowledge to stay on the market. Plan a business regardless of its size or segment, is indispensable and enduring for it to stay in such a competitive market. Most companies do not have the culture of planning, commercial activities happen by luck or savvy entrepreneur. Therefore, the aim of this paper is to show that strategic planning, although difficult, can avoid problems for the company, the most appropriate way to improve the chances of success of an enterprise is to bet on the tool working with business plan. Strategic planning provides structure and promotes competitiveness, becoming a successful company.

Keywords: Strategic Planning. Information. Business Environment and Small Business.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Justificativa da Escolha do Tema.....	11
1.2 Formulação do Problema.....	11
1.3 Objetivo Geral.....	11
1.4Objetivos Específicos.....	11
<b>2. A OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 Estratégia empresarial: aspectos evolutivos e conceituais.....	12
2.2 Classificação quanto aos tipos de estratégias.....	13
2.3 Formulação e implementação de estratégias.....	13
2.4 Estratégia de redução de despesas.....	14
2.5 Estratégias Combinadas.....	14
2.6 Análises das mudanças provocadas pelas estratégias.....	15
<b>3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>15</b>
3.1 Evolução do Planejamento.....	16
3.2 Processo do Planejamento.....	17
3.3 Tipos de Planejamento.....	18
3.3.1 Planejamento estratégico.....	19
3.3.2 Planejamento tático.....	20
3.3.3 Planejamento operacional.....	21
3.4 Etapas do planejamento.....	22
<b>4. PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>26</b>
4.1 Controle de avaliação.....	26
4.2 Análise de resultados.....	26
4.3 Elementos do planejamento.....	27
4.3.1 Missão.....	27
4.3.2 Visão.....	28
<b>5. RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MANUTENÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO.....</b>	<b>28</b>
5.1 Planejamentos Estratégicos na pequena empresa.....	28
5.2 O papel do planejamento estratégico nas pequenas empresas.....	29
<b>6. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>31</b>
6.1 Visões geral da empresa x .....	32
6.1.1 Valores .....	32
6.1.2 Visão .....	32
6.1.3 Análise ambiental .....	32
6.1.4 Fornecedores.....	33
6.1.5 Clientes.....	33
6.1.6 Oportunidade.....	34
6.1.7 Ameaças.....	34
6.1.8 Definição de política.....	34
6.1.9 Ações estratégicas.....	34
7.1 Fatores críticos de sucesso.....	35
7.2 Definição da estratégia atual.....	35
7.3 Definição de estratégia futura: objetivo metas e ações.....	35
7.4 Definição de objetivos e metas.....	35
<b>8. METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>

<b>8.1 Tipos de pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>8.2 Universo e Amostra.....</b>	<b>37</b>
<b>8.3 Coleta de dados.....</b>	<b>37</b>
<b>8.4 Tratamento dos dados.....</b>	<b>37</b>
<b>8.5 Resultados e discussões.....</b>	<b>38</b>
<b>9. CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil há um índice muito grande em relação ao fechamento de empresas de pequeno porte, os empresários alegam vários fatores que influenciam essa realidade que são: dificuldade para aquisição de financiamento, juros altos entre outros. Certamente esses fatores contribuem muito e tem peso na administração das pequenas empresas, mas não é o fator principal para o fechamento das empresas de pequeno porte.

Percebe-se que o maior problema é a falta de informação e preparo para esses empresários, muitas vezes surge uma ideia, mas não tem conhecimento para conduzir essa ideia, partem dessa tese para se tornarem comerciantes por tino comercial ou pura sorte, e na maioria das vezes não dá certo, portanto, é visível a falta de conhecimento na área que está atuando, também existem muitos profissionais que tem conhecimento de uma área, e estão ministrando em outra área, exemplo disso são os médicos formados em medicina e diretor de hospitais.

Para ter êxito nos empreendimentos é necessário ter informações e conhecimento, pois os benefícios de planejar são: determinar a direção estratégica da empresa, possibilitar a identificação de oportunidades e ameaças existentes, possibilitar a identificação de forças e fraquezas, permite que as ações sejam direcionadas para o objetivo da empresa, contribui para a eficiência operacional entre outros benefícios.

Planejar é ao mesmo tempo um processo, uma habilidade e uma atitude. Assim como o contrário de eficiência é o desperdício, o contrário de planejamento é a imprevisão. O planejamento é a mais importante das funções gerenciais. Considerando o planejamento um processo de pensar estratégico, a empresa x tem a necessidade de fazer melhor e se livrar dos problemas presentes que é a falta de organização, levando em consideração que o proprietário deve ter a consciência de seu problema e buscar incansavelmente uma solução.

Portanto, para alcançar uma solução é necessário entender o processo e as variáveis do planejamento, buscar entender as etapas que compõem o projeto do planejamento estratégico, bem como os principais conceitos envolvidos em cada uma delas.

### **1.1 Justificativa da Escolha do Tema**

Justifica-se a escolha do tema pela necessidade de se fazer um estudo mais aprofundado em relação ao Planejamento Estratégico, pois a empresa x do ramo de Calçados e Confecções tem uma necessidade de se fazer entender e colocar em prática a referida questão.

### **1.2 Formulação do Problema**

Até que ponto a implantação do planejamento estratégico pode melhorar o desempenho da pequena empresa?

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar até que ponto a implantação do planejamento estratégico pode contribuir de uma forma eficaz para o desempenho da pequena empresa.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Buscar informações referentes aos problemas mais frequentes de ciclo de vida da empresa x.

- Apresentar o conceito de planejamento;
- Conhecer os princípios de planejamento;
- Identificar os tipos de planejamento;
- Mostrar os benefícios do planejamento;
- Compreender o processo de elaboração do planejamento estratégico.

## **2. A OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Alguns estudiosos afirmam que o estudo da administração estratégica foi definido pela primeira vez após a Fundação Ford e Corporation, que patrocinaram nos anos 50, uma pesquisa chamada de Relatório Gordon-Howell, que falava sobre os currículos da escola de administração Norte Americana, essa pesquisa recomendava que o ensino de administração adotasse um meio para incluir um curso de capacitação na área de política de negocio, de forma mais abrangente a proposta deveria ter características bem particulares, ao em vez de apresentar problemas de negócio para análises em área especifica, como marketing ou finanças, deveria proporcionar a identificação e análises e a solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas. O relatório recomendava que o curso de política de negócio agregasse conhecimentos já adquiridos em outros cursos que favorecesse o desenvolvimento de habilidades aos estudantes e que os mesmos adotassem tais conhecimentos.

O Relatório Gordon-Howell foi desenvolvido ampliado e aceito nos anos 70 e, a disciplina política de negócio já fazia parte dos currículos da escola de administração, toda essa demanda com o passar do tempo sofreu alterações e ajustes. A responsabilidade social e a ética como impacto de fatores de política legislativa e econômica sobre o êxodo na operação de uma organização tornou-se assunto de interesse já que essa abordagem mais recente deu-se a entender que os líderes da área necessitaria mudar o nome da disciplina política de negócio, para administração estratégica.

### **2.1 Estratégia empresarial: aspectos evolutivos e conceituais**

Forma global da organização tem a função de atingir objetivos colocados pela empresa em longo prazo enfatizando as condições ambientais que envolvem a organização. A estratégia empresarial é um comportamento molar e total, e precisa ser implementado através de táticas organizacionais, normalmente as estratégias

são desenvolvidas pelas as unidades organizacionais como departamento ou divisões, cada tática exige um plano operacional, onde oferece atividades ou tarefas específicas para ser executadas na base da organização.

O desdobramento das estratégias em táticas e em planos operacionais atinge dois lados dentro da organização, primeiro é a alteração de todas as forças em um só sentido ou conjunto de ações simultâneas e coordenadas entre se, e o segundo é o resultado gradativo dos objetivos táticos e operacionais.

A ideia de estratégia surgiu na atividade militar, que definiu estratégia como sendo uma aplicação articulada e coesa de força, em longa escala contra alguns inimigos.

## 2.2 Classificação quanto aos tipos de estratégias

Quanto ao tipo de estratégia, são cinco alternativas de grande abrangência:

- Estratégia de Concentração
  - Estratégia de Estabilidade
  - Estratégia de Crescimento
  - Estratégia de redução de despesas
  - Estratégia combinadas
- 
- **Estratégia de Concentração:** É aquela empresa que foca uma única linha de negocio. Exemplo Mcdonalds, Hotelaria entre outros, essa estratégia por empresa deseja ter vantagens competitivas por meio de conhecimento especializado, essa estratégia mostra um ponto desfavorável, empresa que apresenta uma única especialidade corre o risco de ser eliminada do mercado, pois não tem outra linha de negocio a recorrer.
  - **Estratégia de Estabilidade:** Organização que adota uma estratégia de estabilidade se concentra em sua linha ou linha de negocio e tenta mantê-las.
  - **Estratégia de Crescimento:** Geralmente as organizações procuram um crescimento nas vendas, nos lucros, nas participações no mercado ou mesmo em outras medidas como objetivo principal.

- **Estratégia de redução de despesas:** Geralmente quando uma empresa esta passando por ameaças, frequentemente é necessária redução de despesas, que são rotatividade, desinvestimento e liquidação.
- **Estratégias Combinadas:** Organizações de grande porte geralmente usa muito formulas para implementação de estratégia. Uma organização pode simultaneamente crescer por meio de aquisição de um novo negocio, empregam uma estratégia de estabilidade para alguns de seus negócios e descapitalizam outros.

### 2.3 Formulação e implementação de estratégias

Formular estratégias de negócio envolve tomado de decisão em nível de divisão ou de unidade, deve ser consistente como estratégia global para tal negócio específico da empresa, para formular estratégia deve nortear-se pela análise competitiva.

Análise estrutural de forças competitivas, esta concentrada em cinco forças, risco de novos concorrentes, poder de barganha, fornecedores e compradores, risco de substituição de produtos e rivalidade entre concorrentes.

Todas essas forças devem ser analisadas cuidadosamente antes de formular estratégias e dependendo do resultado da análise, é traçado uma estratégia que leve em consideração mais conhecimento em relação à estratégia tomada, como a estratégia genérica que envolve três situações, liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Para formular e implementar estratégias, é sempre um desafio para as organizações, certamente para ter bons resultados e permanecer no mercado depende da formulação e implantação de estratégias, ambas influenciam mutuamente e com frequência evoluem juntas. Propomos um modelo de implementar estratégias com cinco estagio.

- a) Termina quando a organização quer mudar a fim de implementar a estratégia.
- b) Analisar a estrutura formal e informal da organização.
- c) Analisar a cultura da organização.

- d) Selecionar uma abordagem apropriada para implementação de estratégias.
- e) Avaliar os resultados.

## 2.4 Análises das mudanças provocadas pelas estratégias

No primeiro período de implementação de uma estratégia é viável que se tenha idéia o quanto a organização terá que mudar para a implantação fluir com resultados positivos.

Certamente em algumas estratégias, haverá alterações mínimas em relação de como a empresa conduz os negócios, outra estratégia que provoca uma reação mais radical é a criação, a produção e comercialização de novos produtos, podendo assim provocar uma mudança significativa na empresa.

- **Estratégia de continuação:** É aquela que se repete a mesma estratégia, que foi usada no período anterior.
- **Estratégia de mudanças de rotina:** Provoca mudanças nos apelos para atrair mais o consumidor, normalmente altera a publicidade, como a embalagem, o preço entre outros.
- **Estratégia de mudança limitada:** Implica a oferta de novos produtos em novos mercados dentro da mesma classe geral de produtos.
- **Estratégia de mudança radical:** Provoca uma reorganização dentro da empresa, principalmente no caso da fusão e aquisição entre empresas.
- **Recondicionamento Organizacional:** Quando envolve fusão e aquisição de empresas e indústrias diferentes, o recondicionamento organizacional é uma estratégia mais complexa, pois exige mudanças na missão e pode exigir desenvolvimento de um conjunto novo de expressões e meios tecnológico e diferenciado.

## 3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 3.1 Evolução do planejamento.

Desde o princípio da civilização, o homem vem provando sua capacidade de raciocinar, desenvolver e evoluir através da busca incessante por observar e dominar conhecimentos, criando mecanismo e técnicas que facilite o entendimento do que lhe convém.

Depois de executar diversos estudos o homem desenvolveu e estabeleceu maneiras que aumentasse as chances de materializar e adequar suas ideias a realidade, e conseqüentemente a partir destas, também se evoluiu no sentido da capacidade mental, onde fosse possível extrair do ambiente em que o homem habita informações, dessa forma, transformando-o em conhecimento que facilitasse e superasse os desafios.

Essas informações dadas em seus pensamentos permitem a criação detalhada de técnicas, que serão desenvolvidas para superar os desafios e alcançar objetivos de maneira consciente e racional.

O planejamento é fruto dessas conquistas, que de maneira extraordinária vem trazendo melhorias a todos que se utilizam dessa ferramenta, impondo técnicas, atuando como verdadeiro instrumento modificador da realidade, essa ferramenta grandiosa permite a possibilidade de priorizar resultados, estabelecer padrões, organizar, estruturar e promover mudanças dentro e fora da organização.

O planejamento estabelece políticas e determina o uso racional de recursos, máquinas etc., conscientizando o profissional que através dessas ações, muitos benefícios são proporcionados, os quais tende a se prolongar por mais tempo se as diretrizes forem executadas corretamente.

O referido processo é a demonstração expressiva da construção de condições organizadas e sistemáticas que evidenciam a transposição da realidade presente, permite que se chegue às condições almejadas, através da implantação de critérios modificados.

Schermerhorn Junior (1999, p. 94) informa que:

A primeira das quatro funções básica da gerencia, o planejamento é definida formalmente como um processo de estabelecer objetivos e decidir como realizá-los. Por sua vez os objetivos são os resultados específicos de metas que se deseja alcançar. Um plano é uma declaração do que é necessário ser feito para realizar determinados objetivos. Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem cumpridas, as ações a serem tomadas e os cronogramas a serem seguidos.

A caracterização do planejamento constituiu a organização das prioridades estabelecidas e realizadas, chegando-se as mudanças e progredindo para um desempenho que posteriormente alcance resultados. Segundo Kwasnicka (1995, p.168), este procedimento é denominado da seguinte forma:

[...] a função de planejar é definida como análise de informações relevante do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível a organização atingir seus objetivos já determinados.

Os benefícios são assegurados e divididos por igual entre as partes envolvidas, sejam aquelas que elaboraram o planejamento ou para a qual é destinado, já que as realizações de importantes mudanças abrem caminhos para suprir as necessidades existentes. Referindo-se a estas informações Batemen e Snel (1998,p, 121, grifo do autor), determinam que:

Planejamento é o processo consciente e sistemático de tornar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro, Planejamento não constituiu uma resposta informal ou casual a uma crise; constituiu um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores, que frequentemente recorrem ao conhecimento e experiência dos empregados em toda a organização. O planejamento prove aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstancias únicas e mutantes.

Essa importante ferramenta administrativa, inspira as melhores condições e facilidade que lhe permitam investigar informações, propor mudanças e chegar aos resultados, formando também opinião no sentido de tornar sua utilização um hábito. O planejamento quanto a sua construção, pode ser mudado mediante a inserção de valores e princípios organizacionais em sua estrutura, com o intuito de simplificar e executar suas atividades para que sejam obtidos resultados satisfatórios.

### **3.2 Processo do planejamento**

O planejamento se apresenta como procedimento detalhado, que forma um ciclo de ações permanentes, flexíveis, realizáveis elaborados no presente e com resultados obtidos no futuro, sendo que esta intimamente relacionada com as demais funções administrativas, como organização, direção e controle, influenciando e sendo influenciado por todos eles, em todos os momentos e em todos os níveis da organização. As decisões tomadas quando as suas elaborações devem possuir caráter formal e proporcionar ganhos reais, conseguindo integrar, interagir e abranger sistematicamente as demais funções administrativas para possibilitar mudanças organizacionais.

Constitui-se de etapas para concretizar os objetivos traçados, é organizado em uma sequência contínua de atividades favoráveis que assegure a realização de políticas direcionadas à área de atuação, criando através de seus mecanismos, oportunidades de desenvolvimento e alcance dos resultados estabelecido pela organização.

O planejamento tem ligação direta com a missão e a visão organizacional no que se refere às suas realizações, isso porque é o mecanismo responsável pela determinação dos eventos direcionados ao progresso da organização, utilizando-se daquelas primeiras para torná-la mais apta a responder com precisão às imperfeições ocorridas dentro e fora da sua estrutura.

### **3.3 Tipos de planejamento**

Veremos nesse item três tipos de planejamento que expressa um grau de importância na estrutura organizacional e que permitem a de seus conhecimentos com o feito de possibilitar a aquisição de benefícios importantes indispensáveis. Eles estão sustentados por ações devidamente elaboradas e executadas, viabilizando uma atuação concentrada em finalidades restritas, onde os resultados criam oportunidades para desenvolver a organização e, conscientemente, estabelecer como hábito sua utilização, enquanto ferramentas que visam à evolução e prosperidade da organização.

#### **3.3.1 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico visa construir pontos fortes ou positivos onde a organização possa atuar e ter como propósitos expandir sua forma de atuação estimulando a geração de mudanças e adequar às condições existentes os referidos meios de execução, garantindo seu cumprimento para que os resultados desejados possam ser alcançados.

Este planejamento apresenta no tocante sua construção informações denominadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças destacadas a seguir:

As forças são internas e demonstram as melhores qualidades da organização que podem ser utilizadas na construção do planejamento definindo o foco a serem alcançadas e realizadas manutenções para mantê-las presentes na estrutura da organização;

As fraquezas são as desvantagens originadas no ambiente organizacional que expõem suas deficiências internas, cabendo ao administrador desenvolver ações específicas que priorizem eliminá-las.

As oportunidades são provenientes do ambiente externo e apresentam-se como ocasiões em que a organização pode colocar em prática seus planejamentos para se beneficiar dos resultados alcançados pelas determinações desenvolvidas para este fim;

As ameaças surgem fora da organização, ou seja, resumem-se em condições desfavoráveis e contrárias aos objetivos organizacionais.

Para melhores esclarecimentos sobre esta ação administrativa, Bateman e Snell (1998, p.124) explicam que:

O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégicos de longo prazo. O plano estratégico tem uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulassem ou programou pessoalmente o plano todo.

Por ser uma ferramenta sustentada pela racionalidade, o planejamento estratégico cria condições para transformar a situação, no quais forem implantados realizações ou objetivos alcançados, tornam-se indispensável á organização. A importância deste item no desenvolvimento da organização é considerável no tocante á execução de tarefas que consigam impulsionar e conferir êxito as políticas

que a favoreçam, cumprimento, assim como o seu dever é justificar todo trabalho inicial desenvolvido pelo planejamento.

### 3.3.2 Planejamento tático

Esta visão é a definição detalhada do desenvolvimento de condições que possuem a finalidade de realizar propósito importante à organização.

A partir da identificação dos alvos, são definidos os melhores meios para alcançá-los assim o planejamento tático constitui um elemento organizado, que transforma sistematicamente situações adversas, em favoráveis, para contribuir ao máximo e torna o setor ou departamento capaz de superar desafios ao utilizar taticamente ações planejadas. Por sua vez é desenvolvido em nível departamental como finança por exemplos, é direcionada às principais ações de médio prazo ou que geralmente têm duração de um ano.

[...] O planejamento tático traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte defendida da organização, geralmente uma área funcional, como marketing ou recursos humanos. Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico essa [...] (BATEMAN; SNELL, 1998, p.124).

Este planejamento preocupa-se em distribuir e atribuir funções que permitam implantar organizadamente determinações sistemáticas, adequando-as aos processos para que as condições desenvolvidas possam assegurar que ele atenda a finalidade para qual foi criado.

Através deste, desenvolve-se eficazmente propostas que utilizam ações para priorizar políticas internas. Além disso é rápido e demonstra eficiência na elaboração e execução possibilitando condições voltadas para estabelecer ordem nas rotinas departamentais adequando-se a realidade e criando ações que se organizem para então obter as vantagens almejadas no ambiente que atuará.

Possibilita, por entremeio de seus argumentos, um desenvolvimento formal de políticas de atuação que estudam minuciosamente as informações oriundas da situação apresentada, para então focalizar as aspirações pretendidas, ou seja, concretiza condições em que distribua funções, disponibilizando as melhores

oportunidades para alcançar as finalidades determinadas. Esse tipo de planejamento alcança resultados através da orientação e distribuição tática dos colaboradores em posições devidamente selecionadas, almejando, com isso, obter um altíssimo grau de precisão, conseguindo focar e estabelecer um sistema integrado de ações propícias a tornar visível a obtenção das finalidades para o qual foi desenvolvido.

Diante disso, fica evidente a participação do planejamento no desenvolvimento organizacional, já que tem como missão obter resultados. Cabe ao sistema utilizá-lo, para que as aspirações tornem-se realizáveis e automaticamente seja parte integrante desta estrutura.

### **3.3.3 Planejamento operacional**

Um planejamento é a construção ou formação de premissas direcionadas à execução de ações que transportam obstáculos e permitem que sejam alcançados os propósitos desejados, utilizando-os para integrar a organização a uma realidade em que possa desfrutar das condições adquiridas com resultado direto daquele.

Configurando como elemento que integra a organização, o planejamento operacional tem a sua definição dada por administradores operacionais, gerentes ou supervisores, que são responsáveis pela organização e execução de rotinas da base operacional. Destina-se também a alcançar resultados restritos às situações que ali surgem.

O planejamento operacional será desenvolvido para viabilizar o atendimento às necessidades rotineiras que determinam o ciclo de atividades aplicadas, coordenando e abrangendo todas as realizações operacionais no período estabelecido, impondo ordem, dando atenção às prioridades e especificando e monitorando ações que identifiquem os eventuais processos que venha a concretizar de maneira sistemática, os objetivos determinados. Portanto, BATEMAN, explica que:

Este corresponde à realização contínua de atividades que cumprem especificações projetadas para viabilizar processos de implantação de ações, sendo que “[...] o planejamento operacional identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização [...]” (BATEMAN; SNELL, 1998, p.125).

O referido planejamento determina as mudanças e adequações a serem executadas, tornando-se visível o estabelecimento dos objetivos e, posteriormente, a forma de alcançá-los.

As determinações operacionais são desenvolvidas com intuito de fortalecer a base organizacional, para viabilizar tarefas importantes que possibilitem a manutenção de seu funcionamento, através, da aplicação de procedimentos favoráveis ao cumprimento sistemático das atividades e daqueles que prestam serviços internos.

O sistema operacional consolida o desenvolvimento quando o ambiente transforma determinações organizacionais em resultados. Ainda que mutável este tipo de planejamento necessita possuir solidez transformando-se em oportunidade, de realização na medida em que constrói chances para atingir-se as aspirações pretendidas, evidenciando sua importância aos interesses da organização.

### **3.4 Etapas do planejamento**

Abordam-se neste item, alguns passos fundamentais durante o processo de elaboração do planejamento, para que suas informações possam ser utilizadas em função de atividades que a organização pretende realizar, garantindo, com precisão, o alcance dos objetivos.

A análise da situação presente é desenvolvida em meio às rotinas, mediante ao hábito de extrair da organização ou meios de informações inseridas que demonstram a extensão e/ou gravidade da situação existente. É o primeiro de muitos passos a serem realizados para formar a maneira de agir e estabelecer a solução para a finalidade pretendida, sempre buscando aquilo que melhor se adéque às demandas da organização e possibilite a continuação de suas rotinas.

Analisar detalhadamente a situação presente é utilizar-se de informações, que, serão cruciais para o desenvolvimento do planejamento, isto é:

[...] uma análise situacional abrangente estuda eventos passados, examina as condições atuais e tenta prever tendências futuras. Focaliza as forças internas que agem na organização ou unidade de trabalho e, seguindo a abordagem de sistemas abertos, examina as influências do ambiente externo [...] (BATEMAN; SNELL, 1998, P. 122).

Esta análise possibilitará uma abrangência concentrada no problema ou ponto a ser atingido, criando reações ou ações organizadas e controladas que culminarão na formação deste processo administrativo.

Com isso, pode-se organizar e controlar restritamente o fluxo de informações que viabilizem ações formalizadas das primeiras atitudes a serem utilizadas, para a construção do planejamento. Observar é focar ou concentrar-se na natureza da situação, relacionando-a posteriormente, a um levantamento formal que descreve minuciosamente os fatos ocorridos. A partir daí, pode-se opinar com a intenção de propor ações progressivas que interfiram na realidade, ocasionando sólidas resoluções às irregularidades ou obstáculos que impedem a organização de prosperar e alcançar finalidades.

Após a aquisição e domínio de informações, pode-se criar, organizar, controlar e atribuir obrigações, formadoras estas, de respostas aos problemas ou realizações a serem efetuadas. Isso se dá quando o colaborador relaciona as informações a reunir às tarefas a cumprir.

As observações e opiniões são resumidamente apresentadas como elementos organizados que examinam o sentido que as rotinas tomaram, podendo ser situações indesejadas ou agradáveis resultados, sendo que, a determinação de torná-las positivas ou mantê-las em evidência por mais tempo, compete a este primeiro passo, que mobiliza ações para ajudar a criar o planejamento.

Os objetivos representam uma definição clara e exata, dos futuros alvos selecionados, a serem alcançados em pequenos, médios e longos períodos os quais demonstram a capacidade e poder de competição organizacional em função de alcançar aquilo que for interessante.

Configurando o ápice situacional pretendido pela organização, os objetivos são as caracterizações determinadas que ensejem a providência imediata de políticas administrativas, voltadas para construir práticas permanentes, estas alcançadas mediante o foco preciso das conclusões.

Diz Chiavenato (1997, p. 383, grifo do autor), que:

Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar em certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade

Antes da realização dos objetivos ou estratégias, planos ou ações são traçados, recursos são mobilizados, finalidades são asseguradas todas organizadas e controladas. Os objetivos são as etapas mais visadas nos planejamentos, sendo a soma de mecanismos direcionados a adquirir algo, como condições favoráveis que beneficiem a organização, levando à adoção de uma postura em que todos os esforços reflitam a busca dos objetivos almejados.

Os objetivos deverão ser estabelecidos quando a organização reportar-se a construir mecanismos, voltados para alcançá-los e posteriormente, avaliá-los, assegurando a existência das condições esperadas pela organização.

Eles serão desenvolvidos, quando forem realizáveis, de consenso de todos e possibilitarem expansão organizacional, com vistas a fortalecer a estrutura da organização e aumentar seu comprometimento com questões sociais, ambientais, dentre outras, servindo ainda de modelo para concluir políticas administrativas.

Uma organização mantém sua estrutura sólida ao construir políticas administrativas que possibilitem uma evolução contínua, ao executar ações específicas que priorizem suas intenções. Assim, são realizados os objetivos – mediante a adoção de procedimentos que resultem em satisfação, tanto para a organização, quanto para seus clientes.

Em linhas gerais, as estratégias podem ser definidas como ações que utilizam meios e recursos para obter resultados pretendidos, oferecendo um diferencial de competitividade. Representam procedimentos devidamente projetados para atingir objetivos em uma realidade e período estabelecidos, exigindo adequação e investimentos para ajustarem-se às finalidades pretendidas.

As estratégias são criadas no cenário ou departamento organizacional e configuram-se como armas secretas desenvolvidas minuciosamente para o cumprimento de uma ou mais missões, priorizando sua execução eficaz e aumentando progressivamente, o desempenho organizacional.

A determinação das estratégias acontece quando, os responsáveis por sua elaboração definem ações que envolvem todo o setor ou departamento de planejamento, direcionadas a um importante foco que, quando alcançado, transforma as possibilidades em realidades e promove o desenvolvimento interno e a expansão organizacional.

A estratégia é o auxílio básico existente na rotina do administrador, que constrói posições vantajosas ao absorver e superar necessidades organizacionais, a fim de conseguir importantes realizações.

Posto isso, as ações que dão suporte às estratégias garantem o funcionamento adequado da realidade para a qual foram criadas. Estas ações ainda têm condições de conscientizar o administrador quanto à utilização (desenvolvimento e execução) rotineira no gerenciamento da organização.

Em uma organização, concentram-se mecanismos que formam isoladamente procedimentos restritos, dispostos a se constituírem num modelo ou referência a ser seguido, para torná-la, idônea espontânea aos próprios interesses.

As metas são etapas desenvolvidas para que os resultados possam ser alcançados. Neste sentido:

“[...] temos como pré-requisito um conjunto de etapas a serem atingidas gradativamente para que possamos operacionalizar determinado objetivo” (KANAANE, 1999, p.47).

As metas são executadas para priorizar ações desenvolvidas com o intuito de tornar visível a possibilidade de fazer do planejamento uma realidade eficaz. Importante destacar que as metas deve representar resultados alcançáveis, definindo os esforços organizados ao criar e realizar ações destinadas à formação de eventos que aspiram ao ideal de integrar a estrutura organizacional às condições pretendidas.

Para alguns autores, as metas são prioridades que devem ser alcançadas através da utilização do que a organização possui de melhor e, para tanto, são colocadas à disposição dos responsáveis por sua elaboração dados que permitem refletir os interesses das mesmas.

Em um planejamento, os que o compõem se apresentam isoladamente e demonstram suas especialidades e abrangências ao formar etapas para torná-lo eficiente, ou seja, cada mecanismo proporciona vantagens que culminam no alcance do alvo pretendido.

Os recursos são identificados como os meios devidamente selecionados para transformar as ideias em realidade e também para tornar o planejamento propício às finalidades para as quais foi projetado, assegurando a realização de ações ao serem utilizados pelos colaboradores em favor da organização. Assim os recursos podem

ser orientados para dar suporte a um ou vários setores e departamento quando houver a realização de atividades nas quais estejam relacionados.

No entanto, o recurso é apenas a porta de acesso para a materialização dos conceitos, idéia de planejamento que, somadas as informações, consegue desenvolver premissas que transpõem dificuldades para chegar-se ao lugar de condições estipuladas, cabendo ao administrador encontrar as melhores opções para selecionar estes artefatos, certificando-se das diferencias e padrões de qualidade imprescindível para o procedimento.

#### **4. PLANO DE AÇÃO**

Está é uma sequência de conjuntos de procedimentos que pretende realizar propósitos organizacionais, sendo que sua definição atribuída aos responsáveis, prazo recursos, no sentido de implantar as ações que compõem seu conteúdo. Com a elaboração do plano em ação, é possível apresentar um modelo básico de métodos que permitem agregar os estudos realizados no planejamento às finalidades.

O plano de ação é um elemento estruturado que contem uma correta implantação de ações. Ele viabiliza orientações para o desenvolvimento do que se busca, diminuindo A chance de ocorrerem problemas quando o planejamento estiver em fase de implantação.

##### **4.1 Controle de avaliação**

De acordo (DJALMA DE PINHO, 2011, p.56). “Controle pode ser definido, em termo simples, como ação necessária para assegurar as realizações dos objetivos, desafios, metas, estratégias projetos e planos de ações estabelecidos.”

O controle é um elemento identificador das atividades que forem ou serão implantas e, posteriormente, executadas para que sejam identificados eventuais erros ou problemas, estabelecendo padrões a serem alcançados, quando comparados o previsto com o realizado.

##### **4.2 Análise de resultados**

As rotinas organizacionais concentram através da execução das atividades todo o seu funcionamento, o que se materializa a partir de diretrizes. Isto intensifica a racionalidade na construção dos argumentos que favorecem seu potencial administrativo, quando se dirigem às situações que conduzem eficazmente particularidades internas.

Analisar resultados é o último processo do planejamento que submete as ações administrativas a uma análise crítica, cujo objetivo é identificar se as ações realizadas atingiram os resultados esperados.

Nestas informações Kwasnicka (1995, p. 181), explica que:

Um processo de planejamento deve ser avaliado sob dois aspectos: sob o aspecto de procedimento ou processual e sob aspecto econômico. A análise do procedimento do planejamento é a análise e revisão dos procedimentos seguidos e as características resultantes que diferenciam os planos com sucesso dos planos com fracasso [...].

Analisar resultados é, por fim concentrar-se na perfeição, cujo foco é tornar toda e qualquer atividade isenta de falhas para construirmos requisitos dotados de transparência e exatidão, colocados em evidência para deles extrairmos sua essência e aquilo que nos motivou a alcançá-los.

### **4.3 Elementos do planejamento**

#### **4.3.1 Missão**

É a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa “[...] Ocorre que a missão organizacional não é definida e nem estática; ela sofre mudanças ao longo da existência da organização [...]” (CHIAVENATO, 2000,p.49), para possibilitar um conjunto de fatores ideológicos que serão constituídos quando a mesma for elaborada. O sistema por trás destas poucas e expressivas palavras demonstradas na missão nos remete a pensar, onde estamos, do que precisamos e o que queremos realizar para cumpri-la, tornando possível redefini-la para alcançar condições que contribuam para a organização continuar evoluindo.

### **4.3.2 Visão**

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

Gardner (1961, p.24) comentou o elevado senso de visão que os líderes das nações procuravam ter, tais como: paz com justiça, liberdade, dignidade individual e igualdade antes da lei.

Em 1989, estudo da Korn-Ferry Internacional apresentou resultado de pesquisa, junto a 1.500 altos executivos, e sua principal preocupação era o delineamento da visão da empresa. Ao longo tempo, outras pesquisas reforçaram a importância do conhecimento e a utilização – da visão da empresa analisada. (DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE OLIVEIRA).

Devidamente definida, para ser a intermediadora entre a organização e os alvos que pretende atingir, ao alcançar o referido alvo, necessitará de manutenções periódicas, vindo a evoluir para um estágio mais desafiador, desde que, seja atingível e oferte maiores benefícios à organização, que estabelecerá uma nova concepção a ser materializada através da visão.

## **5. RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MANUTENÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO.**

### **5.1 Planejamentos Estratégicos na pequena empresa.**

No Brasil, a maioria das empresas é classificada como micro e pequena empresa, elas representam um número extremamente relevante no contexto socioeconômico, estrutura de estabilidade política e força de desenvolvimento por sua capacidade de gerar emprego e adequar-se ao meio tecnológico.

Segundo Bartoli Neto (1980): As pequenas empresas são acessíveis e indispensáveis, tanto nas economias desenvolvidas, quanto em desenvolvimento. Estudo feito através do SEBRAE relata claramente que as

pequenas empresas tem muita dificuldade para sobreviver e se tornarem competitivas.

Almeida(1994), diz que as pequenas empresas são eficientes no seu dia a dia, e ineficaz nas decisões estratégicas, assim sendo, o autor sugere o planejamento estratégico como solução.

Segundo Bertoli Neto (1997) 80% dos problemas da pequena empresa são de caráter estratégico e somente 20% e ineficiência de recursos, percebe-se que a questão é a falta de conhecimento e relacionamento com as estratégias para aumentar a competitividade e manter-se no mercado.

No entanto, é notável a resistência por parte das pequenas empresas com relação ao planejamento, a maioria das organizações de pequeno porte, desconhece as necessidades e benefícios de se apoiarem nessa ferramenta, que é o planejamento estratégico.

Sendo assim, se julgarem incapazes de absorver mais esta atividade, alegam a falta de recursos para contratar profissionais adequados, qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para outras funções, excesso de atividades e a centralização de poder como causa dessa resistência.

A falta de planejamento é percebida nas pequenas empresas, seja pela má utilização de recursos financeiros, seja pela falta de avaliação mais preciso quanto ao futuro do mercado, ou ausência de definição de governo de atuação mesma. Almeida (1994), portanto, diante dos benefícios proporcionados pela ferramenta e pela dificuldade de sua utilização nas pequenas empresas, faz-se necessário avaliar num primeiro momento a realidade da pequena empresa.

Suas forças, suas fraquezas e propor uma forma adequada ao pequeno empresário para desenvolvimento de estratégias considerando suas particularidades.

## **5.2 O papel do planejamento estratégico nas pequenas empresas.**

É fundamental que a utilização do planejamento estratégico seja inserido nas pequenas empresas, apoiado por um plano de negócio, bem estruturado pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um determinado negócio.

A principal preocupação está relacionada com a ponderação do conhecimento por parte dos gestores de pequena empresa a respeito dessa ferramenta e metodologia desse tipo.

As empresas de grande porte possuem um suporte maior de informações e contam com profissionais especializados em relação à atribuição voltada ao apoio, elaboração e monitoramento do planejamento estratégico.

Dessa forma, nas pequenas empresas, geralmente direciona-se atenção para atendimento, uma série de eventos do cotidiano, levando em consideração que o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários, onde eles atuam em vários departamentos da empresa, ficando assim sobrecarregados.

Bortoli Neto (1997) diz que os problemas relacionados com estratégia representam cerca de 80%, apenas 20% está relacionado à falta de recursos.

A atenção com gestão deve ser extrema, para viabilizar a manutenção de um negócio SOUSA (2006). Após os entraves fiscais e burocráticos, a gestão tem sido um desafio progressivamente analisado.

As pequenas empresas não devem atuar em várias frentes de negócio, necessita assim analisar e direcionar suas ações para aperfeiçoar recursos investidos (recurso; mão de obra).

O planejamento estratégico deve ser o auxílio direto na operacionalização de estratégia e suporte para projeções de negócio, atuando com mapeamento de problemas relacionados com estratégia.

Planejamento estratégico deve ainda, focar os recursos, ações para alcançar objetivos, e metas da organização, para a pequena empresa poderem ser um diferencial em manter-se prosperando, ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

## 6. ESTUDO DE CASO

A empresa X foi criada em 1995, em Campestre do Maranhão/Ma, desde sua fundação um longo caminho foi percorrido, o sonho de construir uma empresa cada vez mais prospera foi aumentando e se solidificando em cada sonho ou conquista realizada.

A empresa x é do ramo varejista de calçados, confecções e acessórios em geral nasceram sob o sonho de duas pessoas unidas pela força do matrimônio e a vontade de serem grandes empresários na região do Tocantins.

Atualmente a empresa x conta com 22 funcionários, quatro gerentes, dois diretores (donos), e dezesseis vendedores e cobradores.

A empresa x conta com quatro lojas distribuídas na região do Tocantins, onde tem boa aceitação no mercado, e vem se destacando por sua forte tendência de apostar em produtos inovados e de boa qualidade, o diferencial da empresa x é ofertar aos clientes produtos de último lançamento.

Portanto, a qualidade da empresa é reconhecida pelos os seus clientes e seu comprometimento é sentido entre todos colaboradores e fornecedores.

### 6.1 Visões geral da empresa x

Com embasamento da postura da empresa x, diante da aceitação na sociedade, foi analisado qual é o negocio da empresa, como ela se encontra atualmente no mercado, suas necessidades e desejos, qual é o diferencial da empresa no mercado, qual a imagem que possui no mercado diante da sociedade e funcionários.

#### ➤ **Missão**

Proporcionar aos clientes produtos de qualidade, agregando preço flexível, satisfação, conforto, inovação e elegância. Já que a empresa trabalha no seguimento de calçados e confecções

#### 6.1.1 Valores

Para definir os valores foram analisados alguns aspectos importantes no relacionamento do seu dia-a-dia com clientes, funcionários e parceiros que são eles: ética, confiabilidade, transparência e excelência de produtos.

### **6.1.2 Visão**

O aspecto que define essa categoria é aonde a empresa quer chegar, a conclusão é: Esta sempre se atualizando, no que se refere a produtos e serviços, mostrando-se como referencial no mercado e região.

### **6.1.3 Análise ambiental**

#### **a) Análise Externa**

A economia encontra-se estável, tendo em vista o crescimento de área civil no Brasil e nas dependências da região do Tocantins, criação de novas barragens, instalação de novas empresas, tudo isso favorece novas frentes de trabalho, que assim, possibilita o aquecimento da economia na região.

Geralmente, os clientes estão cada vez mais exigentes, quanto a produtos e prestação de serviços, sempre buscam preço baixo, qualidade e um bom atendimento, neste caso entra a capacidade dos vendedores em relação a conquista desses clientes.

No que diz respeito na venda de produtos, a concorrência vem aumentando cada ano, com entrada de novas empresas de pequeno e grande porte, magazine e lojas virtuais.

Referente às ameaças, constatou-se, que o maior entrave para o crescimento da empresa x, não é a concorrência e o mercado, e sim a dificuldade de profissionais preparados na área para lidar de forma estratégica.

Quanto a oportunidades, a empresa x trabalha com produtos de boa qualidade, pois são as melhores marcas de calçados e confecções, onde atende todas as classes sociais, levando em conta a versatilidade de produtos e serviços.

Crescente disposição para compras pela internet.

#### **b) Análise interna**

A empresa x no ano de 2010, investiu em produtos imobilizados como no caso de aquisição de carro, reforma, move, compra de equipamentos tecnológicos, ou seja, mudanças e modernização da sede e de alguns filiais.

Este investimento acabou gerando problemas no caixa, pois foi financiado com dinheiro da própria empresa.

A empresa x, não tem controle eficiente de estoque, controle de compras, seleção de fornecedores, pois as compras são feitas de acordo a necessidade do dia adia, ou seja, falta um planejamento em função a reposição e lançamento de novos produtos.

Também foi constatada a falta de planejamento de cobrança, o que implica em clientes inadimplentes sem cobrança, certo intervalo entre uma cobrança e outra, ou seja, uma cobrança mais assídua.

A empresa x, atende todas as classes sociais, em virtude disso, se faz necessário à exploração de novos mercados para compras onde possa apresentar ao cliente todas as possibilidades de negócios desde clientes mais humilde ao mais em potencial.

#### **6.1.4 Fornecedores**

A empresa x, tem um amplo campo para suas compras, onde tem acesso as melhores fábricas brasileiras do ramo de calçados e confecções, a maioria dos produtos veem de fora do estado, assim como Fortaleza, São Paulo, Santa Catarina Minas Gerais e Goiânia.

#### **6.1.5 Clientes**

Os clientes em potencial da empresa x são todas aquelas pessoas que pretendem usar os produtos e serviços, na empresa x, os clientes são as pessoas que buscam um produto diferenciado pela alta qualidade e pelo atendimento dos seus colaboradores.

Os esforços realizados pela empresa são de adquirir produtos de qualidade com preço acessível que possibilite novos clientes fieis que ainda não tenha acesso expressivo a organização, e assim aumentar a participação no mercado,

proporcionando um crescimento da empresa e aumentando a sua área de atuação e fatia no mercado.

A empresa x, conta com um percentual de inadimplência de 8% ao mês, onde os gerentes alegam a crise financeira, mas percebe-se que venha a ser um problema brasileiro e não só da organização.

A maneira da empresa x, se proteger dessa inadimplência é vender para quem deve menos ou nada na empresa, e fazer um cadastro onde ele possa dificultar essa venda, pois é necessário que o cliente preencha todas as exigências da empresa x.

### **6.1.6 Oportunidade**

Quanto a oportunidades, a empresa x trabalha com produtos de boa qualidade, pois são as melhores marcas de calçados e confecções, onde atende todas as classes sociais, levando em conta a versatilidade de produtos e serviços, crescente disposição de compras pela internet e fidelidade dos clientes junto aos fornecedores.

### **6.1.7 Ameaças**

Possibilidade de recessão e o baixo crescimento econômico, grande concorrência, produtos de baixa qualidade ou similares, e dificuldade de captação de recursos.

### **6.1.8 Definição de política**

Sempre respeitar os colaboradores – funcionários;

- ✓ Propor um atendimento acima da expectativa do cliente, a fim de surpreendê-lo;
- ✓ Possibilitar o desenvolvimento aos colaboradores para a empresa x ter um capital intelectual;
- ✓ Fazer com que cada negócio realizado possa trazer uma boa rentabilidade para a empresa;
- ✓ Utilizar somente produto de boa qualidade e preço flexível.

### **6.1.9 Ações estratégicas**

Para cada objetivo e meta, definiram-se algumas ações estratégicas para alcançar os objetivos e metas determinadas. Como além das ações planejadas, definidas, como, quando, porque e com que recursos irão ser realizados e com quais recursos.

### **7.1 Fatores críticos de sucesso**

Foram considerados como principais fatores para sucesso da empresa x, produto de qualidade, estoque atualizado, atendimento diferenciado e reduções de custo operacional.

### **7.2 Definição da estratégia atual**

A estratégia atual da empresa x foi baseada em decisões e investimentos feitos nos últimos anos. Assim, pode ser definida da seguinte forma: buscando uma boa fatia do mercado, a empresa esta focando suas ações em busca de inovação e qualidade de produto, ou seja, a estratégia da empresa x se resume em crescimento, baseado em participação do mercado e qualidade de produto.

### **7.3 Definição de estratégia futura: objetivo metas e ações.**

A estratégia futura da empresa x que ela pretende seguir é baseada a partir de objetivos e metas a serem seguidos, bem como plano de ações necessário para atingi-los.

A atividade futura foi escolhida com base em estudos da visão, de valores, ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, os fatores críticos de sucesso. A empresa x pretende renovar e ampliar seus estoques além de reduzir custos operacionais. Diante dessas atitudes, podem-se definir estratégias futuras como, reduzir custos variáveis e operacionais para continuar renovando seu estoque e manter a imagem de qualidade junto aos clientes.

### **7.4 Definição de objetivos e metas**

Reduzir custos operacionais em 10%- prazo julho de 2013;

- Reduzir custos variáveis- prazo final 2013;

Ampliar estoque;

- Ampliar o aperfeiçoamento do quadro de funcionário;
- Conscientizar os funcionários sobre a importância do atendimento, introduzir programas de gratificação para cumprimento de metas e aumento de produtividade;
- Fazer planejamento de compras para matérias de manutenção da empresa x;
- Prazo– início de 2013;
- Estudar fornecedores para uma possível parceria em relação de compras para grupos, onde pode favorecer o preço menor.
- Contratar ou treinar funcionários para ser chefe de equipe, tornando a operação menos dependente do proprietário. Esses funcionários deve ter postura de líder perante a equipe, capacidade de tomar decisões e multiplicador de conhecimento;
- Estratégias futuras para que a empresa x pode preparar melhor a reorganização de sua gestão.
- O planejamento estratégico apresentado à empresa x, ainda encontra-se em fase de desenvolvimento e avaliação de seus gestores.

## **8. METODOLOGIA**

### **8.1 Tipos de pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, a qual visa observar, registrar, analisar os fatos sem que o pesquisador interfira neles. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, realizadas principalmente através de questionários e observação sistemática (GIL, 1991).

### **8.2 Universo e Amostra**

O universo da pesquisa foi uma empresa de Calçados e Confecções, localizada na cidade de Campestre do Maranhão. De acordo com a empresa no dia 10 de Junho de 2012 período ainda consta 22 funcionários, com suas respectivas funções: 4 gerentes; 2 diretores; 4 cobradores e 12 vendedores, pois de acordo Gil (1991) uma amostra expressiva deve conter no mínimo 10% do universo para que assim possa garantir segurança nos resultados.

### **8.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi muito significativa no acesso às informações por esclarecer os questionamentos referentes ao objeto pesquisado, onde foi utilizado como instrumento de coleta, um questionário com perguntas fechadas de múltiplas escolhas aos colaboradores da empresa x do ramo de Calçados e Confecções.

### **8.4 Tratamento dos dados**

A pesquisa foi realizada pelo método qualitativo, onde se observou os fatos de forma direta através de visita a empresa. Fez-se uma análise com relação ao objetivo proposto na introdução deste trabalho e assim pode-se observar se as mesmas foram negadas ou confirmadas.

## 8.5 Resultados e discussões

A empresa X em questão demonstrou nos questionários proposto, com questões objetivas e de múltipla escolha, as seguintes ações: a empresa mantém boas relações interpessoais com seus supervisores, e isso é perceptível ao se analisar o resultado dos trabalhos dentro da empresa.

Perguntou-se que a empresa X considera o grau de informalidade e estímulo para a criatividade, no seu ambiente de trabalho, o mesmo relatou ainda, que o relacionamento entre a equipe é boa, visto que se faz necessário uma segmentação planejada, buscando entender as etapas do desenvolvimento empresarial. A empresa X respondeu que, apesar da empresa não possuir um planejamento definido sempre procura estar atento às mudanças que ocorrem no mercado, já que, as perspectivas são as melhores, pois a empresa X depende de estratégias para sua sobrevivência.

A empresa X relatou nas questões objetivas que se faz necessário algumas mudanças dentro da empresa, tais como: ter consciência do benefício do planejamento para o bom andamento do trabalho empresarial, ter uma visão inovadora, centrada nos problemas da empresa X, como um todo, procurando as possíveis soluções.

Dessa forma, dá-se a entender que a empresa X, possui forças para competir com os principais concorrentes, o que falta para se tornar uma ação concreta é a força competitiva no olho no cliente. A empresa X diz manter um bom relacionamento com clientes e fornecedores, porém inovar este atendimento nunca será demais.

A empresa X destacou ainda que o planejamento é um conjunto de linha de raciocínio a ser seguido, onde todos devem conhecê-lo, para falar a mesma língua, visto que, uma boa equipe conhece e faz-se conhecer o trabalho ao qual está inserido.

É necessário lembrar que a empresa X em questão tem como pontos fortes: a credibilidade, imagem de produto de qualidade, produtos e serviços de qualidade e preço acessível, conhecimento do mercado, compromisso com serviço e flexibilidade de comunicação, dessa forma, torna-se importante expandir o planejamento estratégico, visando melhorar ou manter esses princípios e dá-se uma maior

atenção aos pontos fracos que são eles: falta de planejamento estruturado, gerenciar o baixo conhecimento administrativo, explorar novos mercados para compras, manter clareza nos objetivos serem alcançados pela empresa X.

Diante do cenário exposto, o presente trabalho, conseguiu alcançar seus objetivos e metas aqui estabelecidos, tendo como norte três questões norteadoras: quais são os fatores que impedem este trabalho aconteçam satisfatoriamente, quais são as maiores dificuldades enfrentadas por estes empresários para o trabalho no ramo logístico, e quais foram às contribuições teóricas e metodológicas sobre o ramo empresarial que serviram de norte para as ações desenvolvidas para a quebra de paradigmas, e implantar uma nova visão de trabalho em conformidade com as mudanças ocorridas no mercado globalizado.

## 9. CONCLUSÃO

O trabalho realizado na empresa x tem a finalidade de avaliar a administração desse empreendimento, caracterizar o negócio da empresa, identificar a cultura dominante, estabelecer a missão e a visão, definir metas, analisar o ambiente interno e externo da empresa, pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças e finalmente formular estratégias competitivas.

De modo, que todo trabalho teve o objetivo de responder o objetivo geral e os objetivos específicos propostos pelo o trabalho, com o apoio das teorias criadas por estudiosos no mesmo segmento. Partindo do conceito de que o planejamento estratégico visa um processo que tem por objetivo estabelecer um futuro desejado e os caminhos e meios de torná-los realidade. (Oliveira, 1999).

O desempenho de uma empresa de pequeno porte é influenciado por diversos fatores, isso por sua vez, impossibilita a relação com o planejamento. Constatou-se que na empresa x, a falta de um planejamento é considerado um fator relevante.

Com base nesse estudo, espera-se que os proprietários possam ter mais tempo para melhor pesquisar formas de estratégias voltadas para seu negócio. O planejamento estratégico é fortalecido de uma infinidade de mudanças, pois o mercado por se só muda, dessa forma os proprietários necessitam de tempo para suas pesquisas e adaptações.

Chega-se a conclusão de que poucas empresas têm o hábito de planejar. As pequenas empresas precisam seguir todos os passos do processo de gestão, conduzindo corretamente todos os passos para atingir resultados desejados. Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão de grande importância para qualquer organização, seja ela grande ou pequena.

Ter conhecimento de si próprio, seus valores, sua cultura, analisando o ambiente em que a empresa esta inserida, tendo uma visão como um todo de futuro, acaba tendo vantagens competitivas diante de seus concorrentes, pois formula estratégias e o leva ao alcance de seus sonhos e objetivos.

## REFERÊNCIAS

- NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa Familiar um sonho realizado**. Saraiva, 1997.
- BATEMAN, Tomas.S. e SNELL, **Fundamentos da administração**, Editora Atlas.1998.
- CHIAVENATO, Idalberto.**Introdução: Teoria geral da administração, uma visão abrangente da moderna administração nas organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro-2003
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos os tempos**. Rio de Janeiro. ELsevier. 2000.
- CHIAVENATO, Idelberto. **Gerenciando pessoas; o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Markron Books. 1994.
- DJALMA de P. R. de oliveira, **Planejamento Estratégico**. 29 ed. Atlas.
- LACAVAKwasnicka, Eunice. **Administração Básica**. Editora atlas.1995.
- \_\_\_\_\_.Manual do participante - **Empretec** - Versão 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaro. **Introdução á Administração**. São Paulo. Altas, 2009.
- KENARDAndrade.**Planejamento Estratégico**. São Luíz: UFMA/NEad, 2012.
- ROGER, Borgn.**Desenvolvendo planejamento Estratégico**. 2 ed. Sulina, 2008.
- CERTO, Samuel C.**Administração estratégica – Planejamento e Implantação de Estratégias**. 2 ed. Atlas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- SCHERMERHORN. Junior, **Administração**, 1999. Editora Atlas.
- TAVARES,M,C . **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

Silva, Isabel Rodrigues da

O Desenvolvimento do Planejamento Estratégico como fator determinante para a manutenção das Pequenas Empresas no Mercado: o caso da empresa x do ramo de Calçados e Confecções / Isabel Rodrigues da Silva – Porto Franco, 2012.

Orientador: Walber Lins Pontes

Graduação (Monografia Bacharelado) – Curso de Administração a Distância, Universidade Federal do Maranhão, 2012.

1. Planejamento Estratégico. I Título

CDU 658.80









































