

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUDMYLLA DA COSTA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PRODUTIVO DE CONFECÇÃO:
um estudo de caso da empresa Malharia Vitória**

SÃO LUÍS – MA
2016

LUDMYLLA DA COSTA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PRODUTIVO DE CONFECÇÃO:
um estudo de caso da empresa Malharia Vitória**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Maranhão – UFMA, no Curso de Administração, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Me. Rômulo Martins França

SÃO LUÍS – MA
2016

Silva, Ludmylla da Costa

Planejamento estratégico no setor produtivo de confecção:
um estudo de caso na empresa Malharia Vitória / Ludmylla da
Costa Silva. – São Luís, 2016.

81f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Me. Rômulo Martins França

1. Planejamento estratégico. 2. Produção têxtil. I. Título.

CDU 658.5

LUDMYLLA DA COSTA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PRODUTIVO DE CONFECÇÃO:
um estudo de caso da empresa Malharia Vitória**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Maranhão – UFMA, no Curso de Administração, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovação em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Rômulo Martins França
Mestre pela Universidade Federal do Maranhão – Orientador

Prof. Msc.
(1º Examinador)

Prof. Msc.
(2º Examinador)

Àqueles que efetivamente ajudaram em todas as fases do processo desse trabalho e seguramente a Deus por mostrar que as coisas podem acontecer quando se quer fazer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e aos meus pais Joaquim e Maria por sempre acreditar em mim, conduzindo-me por caminhos corretos, permitindo me tornar a mulher que hoje sou. Sem vocês três tudo isso seria impossível

Agradeço também a minha irmã Leticia por me entender e me ajudar e pelos cuidados atribuídos a irmã caçula.

Agradeço de maneira geral a minha família que torceram pela minha vitória e hoje se alegram por mais uma conquista.

As minhas amigas de trabalho, que me deram muita força e me ajudaram nos momentos mais corridos da minha vida até aqui, Claudia Santos, Alice Moraes, Andressa Santana, Tainã Lopes, Itanilde Lindoso, que colaboraram pra eu acreditar que eu ia conseguir cumprir essa missão, e a minha amiga de curso Amanda Rodrigues que sempre se fez presente querendo me ajudar mesmo já tendo concluído o curso. Á Malharia Vitoria, por me possibilitar desenvolver esse trabalho e acreditar que eu estaria colaborando para o crescimento da empresa.

Aproveito também para agradecer ao professor Rômulo Martins França, que topou o desafio de me orientar em apenas três meses para a execução do projeto de monografia e a Monografia e que sem me conhecer direito acreditou que seria capaz de terminar este estudo, abrindo minha mente para aprendizados diferentes.

"Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas. Os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas".

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho busca compreender a influência do Planejamento Estratégico em uma organização. Para isso, analisou-se sua elaboração e aplicabilidade, através de um estudo de caso na empresa de confecção Malharia Vitória. Primeiramente, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para explicar acerca do conceito de Planejamento Estratégico, sua necessidade e fases para implementação. No estudo de caso foi realizada entrevista com a proprietária e a gerente administrativa referentes ao seu Planejamento Estratégico e forma de trabalho desenvolvida na empresa, a fim de conhecer a instituição para então construir um modelo de Planejamento Estratégico embasado na metodologia da ferramenta Balanced Scorecard, dessa forma, foi possível definir metas, objetivos, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da Malharia Vitória visando maximizar os resultados da empresa, porém apenas os objetivos macro foram traçados para cada perspectiva permitindo que a gestora crie planos de ação para o alcance de cada objetivo macro

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Empresa de Confecção. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

This study aims to understand the influence of strategic planning in an organization. For this, it analyzed its development and applicability, through a case study in Victoria Hosiery manufacturing company. First, we used the literature to explain about the concept of strategic planning, your needs and stages for implementation. In the case study was conducted interview with the owner and office manager for the Strategic Planning and its way of working developed in the company in order to know the institution and then build a strategic planning model based in the methodology of Balanced Scorecard tool. Thus, it was possible to set goals, objectives, strengths and weaknesses, threats and opportunities of Hosiery Victoria to maximize business results. However, only the macro goals were set for each perspective allowing the management to create action plans for achieving each macro objective.

Keywords: Strategic Planning. Tailoring Company. Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz SWOT.....	28
Figura 2 – Organograma da Malharia Vitória.....	44
Figura 3 – Mapa Estratégico.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Análise SWOT da empresa Malharia Vitória.....	47
Quadro 2	– Análise para a perspectiva financeira.....	48
Quadro 3	– Análise para a Perspectiva de Clientes.....	51
Quadro 4	– Análise para a Perspectiva de Processos Internos.....	53
Quadro 5	– Análise para a perspectiva de aprendizagem e crescimento...	55
Quadro 6	– As relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas....	57
Quadro 7	– As metas das perspectivas e suas referências.....	61
Quadro 8	– Quadro comparativo da Malharia Vitória com seus concorrentes diretos.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.1	Planejamento	17
2.2	Estratégia	19
2.3	Definição do Planejamento Estratégico	20
2.4	Fases do Planejamento Estratégico	22
2.4.1	Diagnóstico Estratégico.....	22
2.4.1.1	Visão.....	24
2.4.1.2	Missão.....	25
2.4.1.3	Valores.....	25
2.4.1.4	Análise dos fatores internos.....	26
2.4.1.5	Análise dos fatores externos.....	27
2.4.1.6	Análise SWOT.....	28
2.4.1.7	Análise dos concorrentes.....	29
2.4.2	Instrumentos.....	29
2.4.2.1	Metas e objetivos.....	30
2.4.2.2	Plano de ação.....	30
2.4.3	Controle e avaliação.....	31
3	BSC – Balanced Score Card	33
3.1	Definição	33
3.2	Medidas de Desempenho	35
3.2.1	Perspectiva Financeira.....	35
3.2.2	Perspectiva de Mercado.....	36
3.2.3	Perspectiva de Processos Internos.....	39
3.2.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	40
4	METODOLOGIA	42
5	ESTUDO DE CASO	45
5.1	A Empresa	45
5.1.1	Visão.....	46
5.1.2	Missão.....	46
5.1.3	Valores.....	47

5.1.4	Análise SWOT.....	47
5.2	Planejamento Estratégico da Malharia Vitória na ótica do BSC.....	48
5.2.1	Perspectiva Financeira.....	48
5.2.2	Perspectivas de Clientes ou Mercado.....	50
5.2.3	Perspectivas de Processos Internos.....	53
5.2.4	Perspectivas de Aprendizado e Crescimento.....	55
5.2.5	As Relações de Causa e Efeito.....	57
5.2.6	Análises dos concorrentes.....	62
5.2.7	Mapa Estratégico.....	63
5.3	Sugestão de melhorias a partir do planejamento estratégico da empresa no mercado atuante.....	64
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICE	73
	ANEXOS.....	77

1 INTRODUÇÃO

O setor de atividades de confecção na grande parte dos países, se organizam em forma de aglomerações produtivas, e para o Brasil a área da confecção tem uma expressiva importância, tanto no que se refere à empregabilidade quanto ao elevado número de estabelecimentos, estando equivalente ao subgrupo mais importante da cadeia têxtil-confecção e compõe atualmente um dos mais significativos segmentos industriais do país. A nível mundial, atualmente, a Ásia é responsável por 73% dos volumes totais produzidos no mundo, com destaque por ordem para: China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh. O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis ABIT (2015).

Segundo a ABIT (2015), o Brasil possui a maior cadeia produtiva integrada do Ocidente. Produzindo desde as fibras até as confecções. O setor reúne mais de 33 mil empresas (com mais de 5 funcionários) das quais mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte, em todo o território nacional. O setor emprega cerca de 1,6 milhão de brasileiros, sendo que 75% são funcionários do segmento de confecção, mulheres em sua maior parte. Em 2014, o setor têxtil e de confecção faturou US\$ 55,4 bilhões, contra US\$ 58,2 bilhões em 2013, refletindo a desvalorização do Real e a queda da produção da indústria pelo quarto ano consecutivo. O setor representa cerca de 5,7% do valor total da produção da indústria de transformação.

De acordo com (DOURADO; BOCLIN, 2008, p. 106):

Somente em São Luís - Maranhão, em levantamento realizado pelo SEBRAE, foram catalogadas mais de 600 unidades produtivas do setor. São microempresas que empregam cada uma, em torno de seis pessoas e fabricam itens de vestuário em malha destinados principalmente a fardamentos profissionais e uniformes escolares, mas atuam nos diversos segmentos da moda. Metade das empresas produz até 1.500 peças por mês, a maioria destas no setor informal (57,0%); em número bem menor, as unidades que produzem entre 1.500 e 5.000 peças por mês, vindo depois as que produzem de 5.000 a 15.000 peças e aquelas com produção superior, todas do segmento formal.

Além de São Luís - Maranhão, as praças de Imperatriz - MA, Bacabal - MA e Palmas - TO, tem um grande potencial de vendas, e há ótimas perspectivas de

negócios no interior do estado, em âmbito geral da indústria de confecção. Os principais compradores da produção maranhense de vestuário são os lojistas. .

O planejamento desde o princípio é tratado como uma das principais funções administrativas. Desde os autores da teoria clássica da Administração, existe a conjectura de que trabalho realizado com planejamento é possível obter maior eficiência e produtividade, segundo Taylor (1990).

No entanto, Peter Drucker enfatiza sobre a necessidade de planejar quando fala que “[...] o Administrador precisa viver sempre no presente e no futuro” (DRUCKER, 1981, p. 15). Isso acontece devido a necessidade da empresa de prosperar e lucrar no presente e, simultaneamente, crescer e prosperar ou, no mínimo, sobreviver no futuro. Sem planejamento, não há sequer essa sobrevivência da organização.

O Planejamento Estratégico é um dos elementos da gestão das organizações, o qual é um processo gerencial de suma importância dentro das empresas, não obstante o ramo de atuação e o porte da mesma, pois, um bom planejamento propulsiona a empresa na direção certa, isso faz com que seja possível antecipar-se às ameaças e assim, fazer um diagnóstico de condições e oportunidades de melhorias.

A necessidade de implantação de um plano de estratégias visa entender quais são as fontes de diferenciação que criam vantagens competitivas à empresa, explicitam quais são suas competências essenciais, e onde estão suas forças e fraquezas, a fim de gerar informações consolidadas que servirão de guia das ações organizacionais, ajudando a formular estratégias e objetivos organizacionais.

Segundo Porter e Kotler (2006), a vantagem competitiva está diretamente ligada ao conceito de geração de valor para o cliente. Dentre suas propostas, ele nos fornece ferramentas como a Cadeia de Valor para as atividades estratégicas relevantes criadoras de valor (e de custo) de um determinado negócio.

Dessa forma, se a empresa tiver a intenção de realizar um planejamento estratégico visando a obtenção desta vantagem competitiva, é certo que precisará analisar muito bem o setor envolvido nos últimos anos, para assim fazer projeções futuras para o setor.

Toda via, a partir da observação da carência do mercado local quando se trata de grandes empresas de confecção, surge a necessidade de entender quais são as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores locais e o impacto que o

Planejamento Estratégico pode trazer para uma empresa de confecção de roupas. A realização dele é fundamental para o sucesso das empresas a longo prazo. Para obter os resultados esperados as empresas devem adotar posicionamentos diferenciados e traçar diretrizes a serem seguidas, ao traçar as estratégias, será de fundamental importância, o conhecimento e a habilidade em identificar os destaques a serem dados nos processos ou nos produtos, tendo como viés principal, a inovação, sejam em produtos ou em processos.

Entretanto, tal tarefa torna-se altamente complicada no atual contexto, onde a competitividade é elevada, quando se trata do mercado local, que oferta muito do mesmo, os mercados são bastante complexos e o cenário econômico é desfavorável e incerto.

O objetivo deste trabalho é desenvolver a Matriz SWOT e o Planejamento Estratégico da empresa Malharia Vitória a partir da ferramenta Balanced Scorecard. E para o desenvolvimento deste será necessário:

- ✓ Desenvolver juntamente com a direção da empresa a missão, visão e valores da Malharia Vitória;
- ✓ Identificar forças e fraquezas internas da empresa e oportunidades e ameaças externas;
- ✓ Identificar necessidades da empresa em relação às quatro perspectivas do BSC, para desenvolvimento do planejamento estratégico;
- ✓ Sugerir melhorias a partir do planejamento estratégico da empresa no mercado atuante.

As frequentes modificações na esfera de negócios tem acentuado a importância do desenvolvimento de planejamentos estratégicos eficientes devido às constantes instabilidades, do dinamismo e das inquietações dos ambientes de negócios (ANSOFF; SULLIVAN, 1993). Nesta circunstância, é favorável a utilização de ferramentas para a execução do Planejamento Estratégico, que sejam capazes de minimizar as oscilações existentes no mercado (GRANT, 2003; ÇAKMAK; TAS, 2012).

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de grande utilidade e muito válida, a qual serve para direcionar todos os tipos de organizações, não obstante o tamanho da unidade, o seu nível de complexidade e diferenciação do serviço prestado, conforme Pereira e Peiró (2012).

De acordo com pesquisas, o sucesso das empresas está intrinsecamente relacionado com seu nível de planejamento (FOSTER, 1993; BAKER; ADDAMS; DAVIS, 1993), visto que auxiliará as Pequenas e Médias Empresas a descontinuarem com as práticas de gestão tradicionais. Em vista disso, nota-se que a aplicação de um Planejamento Estratégico é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, o qual beneficia a agilidade na tomada de decisão, a consecução de competitividade e uma transmutação no posicionamento estratégico das empresas (PORTER, 1996; GRANT, 2003).

O trabalho justifica-se pelo desenvolvimento de um Planejamento Estratégico na Malharia Vitória e a análise de como pode ajudá-la a conhecer o seu ambiente, sua indústria, seus concorrentes no mercado maranhense e, principalmente, por estabelecerem posicionamentos únicos e vantajosos para então traçarem caminhos próprios a serem seguidos, focando no aumento dos ganhos e na minimização dos riscos no longo prazo. A utilização da ferramenta do Planejamento Estratégico trará diretrizes para a diferenciação competitiva, que possibilitará um novo posicionamento no mercado, visando o fortalecimento dos processos internos, assim como o desenvolvimento de oportunidades de crescimento.

Por conseguinte, aos gestores das Pequenas e Médias Empresas concerne a busca e a adesão de práticas mais atuais visando o ganho de vantagem competitiva sustentável, dado que a gestão consuetudinária da mão de obra dos recursos financeiros, e das matérias-primas, delimita ao menor grau possível a obtenção de alguma fonte de diferenciação, conforme Hitt et al. (2002). Busca-se então solucionar a seguinte problemática: Qual é a importância e os benefícios que o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico pode agregar para a indústria Malharia Vitória?

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Planejamento

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o Planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz. Deste modo, para a compreensão desta função administrativa, faz-se necessário conhecer seu conceito.

De acordo com Maximiano (2007, p.115), o processo de Planejamento é a ferramenta que as organizações utilizam para administrar suas relações com o futuro. Pode-se conceituar o processo de planejamento de várias maneiras:

Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados. É definir meios para possibilitar a realização de resultados. É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo. É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza (MAXIMIANO, 2007, p. 115).

Conforme Oliveira (2013), Planejamento pode ser definido como um processo que considera os aspectos destacando dimensões, no sentido de alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

O principal objetivo do Planejamento é o de definir quais são os objetivos de uma organização e quais são as melhores maneiras de atingi-los, pois todo Administrador que possui objetivos de eficácia deve desempenhar bem o planejamento na organização.

Deste modo, o planejamento norteia a organização a seguir o rumo traçado, de forma a buscar uma situação almejada, diferente da atual, empregando todo o seu potencial disponível (NOGUEIRA NETO, 2003, p. 45). O Planejamento pode ser descrito como:

- a) escolha de um destino;
- b) avaliação de rotas alternativas;
- c) decisão sobre o curso específico;

O Planejamento pode ajudar os gerentes a analisarem cuidadosamente as questões e os problemas, que podem vir a surgir diariamente, e a conceber e prever alternativas, para lidar com as questões e superar os problemas.

Segundo Oliveira (2013), o Planejamento tem influência direta na qualidade das decisões tomadas pelas empresas, eis que, é um processo de estabelecimento de um estado futuro almejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade.

Pode-se considerar o Planejamento como a principal função administrativa e o processo de planejamento ocorre em todos os tipos de atividades. É o processo básico pelo qual se decide quais são os objetivos e como iremos atingi-los. Planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa. Através do planejamento a organização escolhe metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços de administradores dos demais níveis organizacionais. (KWASNICKA, 2005, p.168).

O Planejamento por ser um processo de tomar decisões, precisa de administradores preparados intelectualmente para executar tal tarefa, sendo que essa intelectualidade pode se desenvolver através da experiência adquirida por meio do tempo. É necessário para dar a chance da organização corrigir problemas.

O conhecimento da organização é fundamental para que tenham sucesso no alcance dos objetivos traçados por seus dirigentes. Segundo Maximiano (2007, p. 114), “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjunto de objetivos. Todas as organizações são sistemas, embora nem todos os sistemas sejam organizações.”

Nesta perspectiva Maximiano (2007, p. 115) ainda descreve que as organizações são:

O principal cenário em que se desenrola o processo administrativo. [...] a administração é necessária em qualquer escala de utilização de recursos, o motivo maior para estudá-la está no fato de as organizações se terem tornado tão importantes como forma de entender a necessidade de produtos e serviços. A administração é uma tecnologia, que permite às organizações ser capazes de cumprir suas finalidades.

De acordo com Maximiano (2007), as organizações necessitam ainda, serem competitivas precisando serem mais ativas que seus concorrentes. Sendo que, a competitividade é uma grande preocupação num ambiente em que muitas organizações pleiteiam a prioridade dos mesmos consumidores e clientes.

A maneira pelas quais as pessoas são integradas e interagem em uma organização, a missão, a filosofia reinante, os valores sociais, os modos predominantes de comportamento, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura organizacional. Portanto, cada organização tem suas características próprias, sua personalidade, seu modo de ser e de acontecer e as suas peculiaridades. Em resumo cada organização tem a sua cultura, conforme aborda Chiavenato (2007).

2.2 Estratégia

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a Estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização, a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.

A palavra Estratégia existe há séculos, e foi desenvolvida pelos militares gregos para obter sucesso nas batalhas contra exércitos inimigos.

Com o aumento da concorrência entre as organizações, o termo Estratégia foi transplantado das artes militares, para a administração com o propósito de conseguir sucesso nas batalhas gerenciais. O conceito de Estratégia traz muitas contradições no campo da teoria administrativa, devido a alguns fatores serem usados de maneira universal, e outros determinados fatores, usados somente em algumas situações, e também, dependendo do setor em que a empresa atua, a mesma estratégia pode ter sucesso numa situação, enquanto em outra, um total fracasso.

“A Estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental” (MINTZBERG, et. al., 2004). A Estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A Estratégia também é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da Estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização.

Todo contexto oferece uma variedade infinita de estratégias potenciais e muitos caminhos para alcançar as vantagens competitivas sustentáveis. É útil identificar os tipos de estratégias que possuam ofensivas estratégicas similares.

Duas delas se destacam por serem particularmente abrangentes: a diferenciação e o custo baixo.

A formação da Estratégia depende muito da estrutura da organização, sua atividade e o tipo de mercado em que ela atua, não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal, podendo utilizar para qualquer empresa com sucesso, por isso cabe ao Administrador criar sua estratégia de acordo com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo, e conseguir alcançar seus objetivos, de acordo com Mintzberg et. al. (2004).

2.3 Definição do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico foi introduzido em meados dos anos 60, conforme proposições do Prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting Co.* (TAYLOR, 1975).

Kotler (1975), propõe que “o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Dessa forma, a direção envolve os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos e objetivos funcionais.

De acordo com Melhado (2004), o Planejamento Estratégico consiste no processo em que se estabelece um estado futuro desejado por meio do delineamento dos meios efetivos para sua realização, antecedendo a decisão e a ação.

Terence e Escrivão (2001) afirmam que estas “abordagens reativas consomem certas doses de esforço gerencial e recursos que, em consequência, não são utilizados para a gestão estratégica”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o Planejamento Estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão onde ela atua.

Trata de um processo administrativo que dá amparo metodológico para a escolha da direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de relação com os fatores não controláveis e agindo de forma inovadora e diferenciada.

Na maioria das vezes, o Planejamento Estratégico é “de responsabilidade dos níveis mais elevados da empresa e trata tanto da elaboração de metas, quanto das estratégias a serem seguidas para a efetivação das metas.” (OLIVEIRA, 2013).

O Planejamento Estratégico, segundo Tavares (2010), procura definir a que tipos de necessidades atender e principalmente de que maneira atender, bem como, procura saber como e quais necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro, em sua área de negócios.

Oliveira (2013), cita que através do Planejamento Estratégico a empresa espera: conhecer e otimizar a utilização de seus pontos fortes e internos; conhecer e abolir ou proceder a adequação de seus pontos fracos internos; conhecer e desfrutar as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e; ter um efetivo plano de trabalho.

As empresas de modo geral utilizam o planejamento estratégico para: Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos; Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas; Otimizar o modelo de gestão da empresa; Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e Consolidar a vantagem competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2013, p.18)

De acordo com Terence e Escrivão (2001), o Planejamento Estratégico geralmente não é muito utilizado pelas pequenas empresas, pois suas metodologias existentes foram desenvolvidas para empresas de grande porte, e não levam em consideração as particularidades das pequenas.

Para se ter, segundo Oliveira, Prado e Silva (2005), o desempenho eficaz no Planejamento Estratégico, deve-se:

- Apurar os fatores do ambiente que afetam o bom desempenho da empresa;
- Avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, compilando as informações para benefício próprio;
- Alinhar-se às variações de condições do ambiente;
- Admitir que motivar as pessoas para as mudanças de estratégias depende do clima da organização promovido pelas ações e valores pessoais da administração;
- Encontrar um ponto de equilíbrio na organização no que se refere a proprietários, clientes, acionistas, funcionários e público em geral.

Assim, o Planejamento é importante porque mesmo que não haja condições de oferecer garantia absoluta de êxito em qualquer atividade humana, devido ao risco inerente existente em todas as áreas, mesmo assim é capaz de proporcionar as pessoas e as organizações confiança e noção prévia do que se deve fazer e para onde ir. O que abre caminho para se obter eficiência nas ações e obter eficácia nos resultados.

2.4 Fases do Planejamento Estratégico

2.4.1 Diagnóstico Estratégico

As organizações são divididas em vários níveis, logo, para se obter um diagnóstico efetivo, a chave é saber o que examinar em cada nível e assim saber como um nível afeta outro.

Por meio do diagnóstico é possível identificar os pontos fracos e pontos fortes da empresa e desta forma ter uma visão vasta do seu ambiente interno e externo. Enfim, o diagnóstico é um mecanismo que permite ao administrador obter uma visão clara e precisa do conjunto do seu negócio.

De acordo com Ferreira, Reis e Ferreira (2002, p.75), “diagnóstico visa à geração de informações sobre as causas do problema, as mudanças que devem ocorrer para que o problema seja resolvido e os resultados esperados da mudança”.

No processo do diagnóstico organizacional será possível detectar e ponderar com mais cuidado as dificuldades e as falhas, que impedem que os objetivos traçados pelos gestores sejam alcançados.

O mercado cada vez mais competitivo e amplo acaba por sua vez, tornando a atuação da administração cada vez mais complexa, uma vez que a imprevisibilidade prevalece, no entanto, assim aumenta a importância do planejamento e de uma postura estratégica futurista, ou seja, analisando o que poderá acontecer num futuro próximo, ou em longo prazo, assim pode-se possibilitar, de forma mais segura à sobrevivência da organização no mercado.

A Política dentro das organizações é um conceito que facilita e restringe muitas decisões ou mudanças a serem tomadas, pois são um conjunto de inúmeras variáveis, para se analisar todas as possibilidades que a decisão abrange. Mudanças dentro das entidades sempre são algo que impactam e geram dúvidas,

pois por mais estudada e analisada que possa ser sempre implica numa certa insegurança, porque nunca se sabe se aquela nova.

Segundo Oliveira (2011, p. 78), “a política da empresa é a definição de delegação, faixa de valores e/ou quantidades limites de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos”.

É importante que as empresas e os administradores dediquem parte do seu tempo para criar, adequar e reformular as estratégias e, com isso, transformar iminências em oportunidades, definir novos rumos para a organização, promover mudanças e ainda viabilizar recursos para objetivo comum integrando os esforços da organização, entre outros itens que justificam o planejamento estratégico nas empresas.

Para Chiavenato (1999, p.141) “a cultura organizacional representa a maneira como a organização visualiza a si próprio e a seu ambiente”. Independente do seu tamanho, as empresas precisam agir de uma maneira orientada e estruturada, necessitam da pesquisa, para terem asseguradas suas chances de crescimento ou, até mesmo, de sobrevivência no mercado.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 212),

Muitos empreendedores mal sucedidos culpam os recursos financeiros inadequados por sua falência. A falência à falta de recursos financeiros pode indicar ou uma real falta de dinheiro ou então a utilização inadequada dos recursos disponíveis.

As empresas necessitam nortear suas ações a objetivos estratégicos, tendo como pano de fundo o conhecimento do cenário atual e do cenário esperado, tanto externo quanto interno, dos seus pontos fortes e fracos, diante dos fatores críticos de sucesso nos negócios, clientes e concorrentes, assim como identificar as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

Diante das dificuldades dos empresários em escolher estratégias, estes devem se ter noção de que as melhores soluções para suas dificuldades estão neles próprios, pois eles conhecem o seu negócio melhor que ninguém. Portanto, os empresários não podem mais ser vistos de maneira indiferente no processo, pois se isto prosseguir acontecendo as estratégias que venham a ser tomadas passarão a correr o risco de não satisfazê-los inteiramente.

Dessa forma, as empresas que ambicionam sustentar sua competitividade no mercado devem desenvolver estratégias de marketing que agreguem valor aos seus produtos ou serviços. As organizações têm buscado um “algo a mais” que possa ser percebido pelos indivíduos, tornando-as especiais aos olhos do mercado, obtendo diferencial.

Nesse sentido, a capacidade de mudar se tornou uma vantagem competitiva e o emprego de estratégias de marketing adequadas, auxiliam a empresa a maximizar sua participação no segmento-alvo, aumentando as chances de satisfazer e fidelizar seus clientes.

Segundo Las Casas (2006, p. 26):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

O empresário deve compartilhar ativamente do processo, tanto na opinião, na implantação quanto no julgamento da Estratégia. Isto o ajudaria a aguçar o seu senso crítico e a se empenhar muito mais com o procedimento.

Segundo Oliveira (2013), o diagnóstico estratégico, busca responder a questão essencial ligada à qual seria a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos.

No entanto a prática de uma Estratégia deve pensar em atender, primeiramente, a estrutura organizacional da empresa, os planos funcionais e de controle, e o procedimento de motivação da equipe. Estes fatores devem estar em harmonia com a Estratégia selecionada, ou seja, levar em consideração o conjunto no qual ela vai evoluir.

2.4.1.1 Visão

Oliveira (2011 p.65), afirma que a “visão representa o que a empresa que ser”. Ela é que irá direcionar a organização a moldar o futuro pretendido proporcionando o estabelecimento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido

e implementado, pois a “visão é pensar no quadro geral com uma paixão que ajudam as pessoas a sentirem o que devem fazer” (HITT, 2008, p. 17);

2.4.1.2 Missão

Toda missão bem definida ajuda as organizações a compreender e uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa, e assim determinarem um sistema de valores e crenças, através da qual se constitui regras de decisão final. Pois, “a missão é a razão de ser de uma organização”, de acordo com Oliveira (2011, p.109).

“A missão responde a pergunta mais básica que uma organização pode se propor: para que existimos?”, (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 109).

Sobre este assunto afirma Tavares (2010, p. 180) que:

Missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças. É a dimensão do negócio, que é concretizada nas ações do dia a dia pelos membros da organização. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.

De acordo com Oliveira (2011, p.110), o estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e a interpretação de algumas questões como:

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Qual é a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro.
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado?
- Quais os fatores que influenciam nestas vendas?

Para Drucker (1998), definir a missão da empresa pode ser um processo difícil e arriscado. Logo, vencendo esta etapa consegue-se estabelecer metas e desenvolver estratégias em busca de um alto desempenho.

2.4.1.3 Valores

Segundo Chiavenato (2008 p. 64), “o Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual”.

As empresas organizadas e com visão de desenvolvimento, possuem uma preocupação não só com o desenvolvimento de seus processos estratégicos, mas também com a questão de seus espaços e organização do seu arranjo físico. Desta maneira, é fundamental ser avaliado por este diagnóstico os aspectos relativos aos ambientes na empresa.

2.4.1.4 Análise dos fatores internos

O ambiente interno é o nível de ambiente que está dentro da organização sendo assim necessário analisá-lo para inúmeras as forças e as fraquezas que afetam a empresa e cumprimento de missão.

“Assim como os fatores externos de uma organização, os fatores internos também devem ser priorizados, uma vez que eles podem determinar também pontos estratégicos dentro de uma empresa contra seus concorrentes”. (AAKER, 2007).

A análise do ambiente interno implica na administração da organização, tendo por finalidade determinar as deficiências e a qualidade, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos, que deveram ser colocados diante da sua posição atual, servindo de parâmetros para possível avaliação no futuro.

“A análise é de grande importância para a organização, por ela mostrar a real situação da empresa e ser mais aprofundada, além de evidenciar os pontos específicos das atividades internas que acontece na empresa”. (AAKER, 2007).

Segundo Lobato (2003, p.59), entendemos “que a análise do ambiente interno consiste em avaliar o funcionamento da organização, baseados nos recursos existentes e na capacidade desenvolvida internamente para gerenciar tais recursos”.

Esta análise serve para averiguar o nível de satisfação do cliente, a qualidade do produto e capacidade dos funcionários dentro da organização com o intuito de obter os resultados e os lucros esperado e saber o quanto se deve investir ou não na empresa.

“A análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, uma análise da condição interna para permitir uma avaliação dos principais pontos”. (CHIAVENATO, 2004).

2.4.1.5 Análise dos fatores externos

“Análise externa e o processo que começa com a observação do ambiente organizacional, visando à identificação de ameaças e oportunidades, tanto no presente quanto no futuro”. (SERTEK et al., 2007).

As empresas devem fazer a análise externa do ambiente, pois através desta iram identificar as suas oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão prejudicar seus fatores chaves de sucesso.

De acordo com Costa (2007):

A organização que souber detectar essas ameaças e oportunidade de forma rápida e precisa, estará apta a se posicionar no mercado, deixando seus concorrentes para trás. No entanto identificando seu desempenho com um todo, ficará mais fácil diminuir o impacto e direcionar os seus esforços para os resultados (COSTA 2007, p. 45).

Esta análise tem por objetivo avaliar a relação existente entre o ambiente externo e a empresa, em termo de oportunidade e ameaças, bem com sua atual posição, e também quanto a sua posição desejada no futuro, pois há forças incontrolável que podem favorecer ou não as suas estratégias, através do qual podem interagir diretamente com a missão e visão da empresa.

As forças que podem afetar as organizações:

- Os clientes;
- Os concorrentes;
- O mercado (tendência, produto de sucesso, modismo, crescimento);
- Os fornecedores;
- As tecnologias;
- A comunidade;
- O governo (política pública);
- A economia (inflação e taxa de juro).

A análise do ambiente externo é dividida em quatro etapas: analise de clientes, concorrentes, mercado e ambiente, na primeira etapa a organização deve identificar as necessidades e desejos dos clientes que ainda não foram atendidos, em seguida, a organização deve preocupa-se em identificar quais os correntes potenciais e atuais estão presentes no mercado, em sequência deve-se fazer uma análise da atratividade e da dinâmica do mercado de forma que as estratégias sejam por fim detectar as oportunidade e ameaças para serem entendidas (AAKER, 2007, p. 23) .

2.4.1.6 Análise SWOT

A Análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma das principais ferramentas utilizadas no processo de Planejamento Estratégico das empresas, tendo a capacidade de analisar e identificar assim, os fatores que influenciam o ambiente externo, com as oportunidades e ameaças, o ambiente interno, com as forças e fraquezas.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: Tavares (2010)

A Análise SWOT, tem como diagnóstico alguns aspectos que definem o Ambiente Externo e Interno das empresas, tais como:

- **Forças** – Pontos positivos internas das organizações, que dão o bom andamento no fluxo das atividades. Ex.: Um excelente atendimento, clima organizacional bom, um fluxo de caixa sólido, etc.

- **Fraquezas** – Pontos negativos internas das organizações em relação às outras empresas. Ex.: Equipe com baixa qualificação, falta de organização em relação a horários, prazo de entrega das mercadorias, má localização, etc.;
- **Oportunidades** – Fatores externos positivos que podem otimizar os recursos existentes nas empresas, com a projeção de se tornar ainda mais competitiva no
- **Ameaças** – Fatores externos negativos que podem comprometer as forças existentes nas empresas, colocando em risco o crescimento da mesma. Ex.: novas empresas do mesmo segmento, perda de trabalhadores fundamentais, etc.

2.4.1.7 Análise dos concorrentes

De acordo com Oliveira (2001), a incerteza na ambiência e as mudanças que vem ocorrendo no mercado como: entrada de novos empreendedores, a compatibilidade entre as organizações atuantes no mercado o aumento do desemprego nas privatizações, está se tornando cada vez maior e mais agressiva com isso interferindo no sucesso dos negócios.

Para aperfeiçoar suas estratégias competitivas as empresas precisam conhecer e acompanhar os passos dos seus concorrentes. Para isso é necessário conhecer suas características, produtos ou serviços que comercializam, capacidade de atendimento, locais e seu porte. Para obter sucesso a organização precisa conhecer a concorrência quase tanto quanto sua própria empresa.

2.4.2 Instrumentos

As questões básicas são o estabelecimento de “onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”. Para tanto, pode se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados: descritivos e quantitativos.

Segundo Oliveira (2009), os instrumentos prescritivos do processo de Planejamento Estratégico proporcionam a explicação do que se 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 pelas macro estratégias; e se direcionado para visão estabelecida.

O executivo deve estabelecer os seguintes aspectos: Objetivo, objetivo funcional, Desafio e Meta. Outros aspectos a serem definidos, utilizando-se diferentes técnicas de análise são: Estratégia, Política e Diretrizes. E outro aspecto importante no planejamento das empresas: Projetos, Programas e Planos de ação.

Os instrumentos quantitativos são representados basicamente pelo planejamento orçamentário, devem-se analisar quais são os recursos necessários para atingir os objetivos, metas e desafios, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

2.4.2.1 Metas e objetivos

Esta etapa consiste em definir metas, que podem ser estabelecidas por produto e por um período de tempo determinado. Devem também ser estabelecidos procedimentos para monitorar o cumprimento das metas e, caso necessário, reformulá-las.

Segundo Dornelas (2005, p.156):

Para estabelecer objetivos e metas é preciso entender o ambiente externamente. Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir adiante enfrentando os desafios que se apresentarem e os riscos que irão correr, com seus executivos estando cientes de tudo.

Esta etapa consiste na definição dos objetivos da empresa. O prazo para sua realização varia de acordo como setor de atuação. Terence e Escrivão Filho (2001) destaca que os objetivos definidos devem ser “ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos”.

2.4.2.2 Plano de ação

Oliveira (2001) cita que os Planos de Ação são um conjunto de projetos (ou parte de projetos) que, juntos, vão contribuir para que um determinado objetivo seja atingido. Eles contribuem para que diferentes áreas saibam qual o impacto de suas ações no todo. Vale ressaltar ainda, que um projeto pode fazer parte de mais de um plano de ação.

Nesta etapa o pequeno, médio e o grande empresário e a equipe de planejamento devem identificar e detalhar ações, projetos, investimentos que serão necessários para a execução do plano.

Esta fase consiste em fazer uma apresentação do plano estratégico para toda a empresa. Serão apresentados os objetivos, metas e quais estratégias serão utilizadas para atingi-los (VIAPIANA, 2001).

É essencial que o plano seja apresentado de forma clara, concisa e viável, para possibilitar o comprometimento dos funcionários com sua execução.

2.4.3 Controle e avaliação

Nesta fase examina-se “como a empresa está indo” para a situação almejada. Em sentido amplo, esta função abrange processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. Portanto, deve-se entre outros fatores considerar dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios (PEREIRA, 2010).

Segundo Certo e Peter (1993, p.196) controlar “significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização”. E conforme Ackoff (1982, p.88) controle trata-se da “avaliação das decisões depois que foram implantadas. Envolve a previsão do resultado de uma decisão, comparando-o com o resultado real, e toma uma medida corretiva quando há um desvio”.

A avaliação, Kich e Pereira, (2011, p. 45) é:

[...] o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos, e, quando isto não está sendo conseguido, implementação da ação corretiva.

No Planejamento Estratégico a avaliação ocorre no momento em que o executivo constata se a estratégia, tal como foi implantada, está proporcionando a

obtenção dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada (OLIVEIRA, 2004).

3 BSC – Balanced ScoreCard

3.1 Definição

No início da década de 1990, Robert Kaplan e David Norton lançaram o *Balanced Scorecard* (BSC), esse sistema se dá por meio do uso de indicadores financeiros e não-financeiros, advindos das estratégias da empresa.

Dentro das empresas busca-se sempre melhorar todos os processos buscando maximizar lucros e minimizar desperdícios. Com essa visão é que foi criado por Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard*, mais conhecido pela sua abreviação BSC. O BSC vem com o intuito de analisar a complexidade das atividades organizacionais da empresa, através da criação de vários indicadores de desempenho, buscando avaliar as várias atividades realizadas dentro da organização. Com esses indicadores dos níveis organizacionais é possível criar uma ferramenta muito consistente na busca de uma melhor comunicação e promover o comprometimento de todos com a estratégia da empresa, conforme Souza et al. (2008).

O BSC é uma ferramenta de gestão que visa reproduzir a estratégia da empresa com o momento atual que ela vive. Para isso acontecer, é preciso primeiramente avaliar cautelosamente o que a empresa quer para seu futuro, analisando quais são suas metas e objetivos principais. Após isto é preciso transformar tudo o que foi elaborado em metas e objetivos definidos, de forma que fique bem claro para todos, o que a empresa deseja para seu futuro, para que assim possa ser passado aos processos seguintes, tanto a área financeira, quando a de clientes, os processos internos até chegar aos colaboradores, pontos esses que o BSC mostra a sua essência.

Para Kaplan e Norton (2004) apud Rocha e Selig (2007, p. 8),

O BSC é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o BSC oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos e metas específicas ...”

Conforme Rocha e Selig (2007), o BSC vem moldando a empresa de acordo com o tempo, principalmente com as metas a longo prazo, pois na maioria das

empresas, a essência da estratégia principal vai se perdendo. Sendo assim o BSC vem analisar e redirecionar a empresa para o caminho que ela desejava desde o começo seguir.

O BSC, é uma sigla que significa: indicadores balanceados de desempenho, que a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa esse sistema consegue discorrer sobre a estratégia de maneira clara, através de objetivos estratégicos em quatro perspectivas que é a financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e inovação, sendo todos eles inter-relacionados. Assim, é possível que haja um gerenciamento de forma integrada, a fim de garantir que a organização mantenha o foco para a efetivação das estratégias traçadas. Para tal, esse sistema pressupõe que é necessário que a estratégia seja traduzida em termos operacionais, para que o entendimento seja facilitado e acessível a todos da organização.

Segundo Porter (2000), é preciso manter uma posição estratégica clara, pois desta viria a vantagem competitiva: a estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

Todavia, os executivos perceberam que era necessário criar um sistema de gerenciamento que fosse capaz de implementar estratégias, oferecendo uma linguagem facilitada que abrangesse o entendimento de todo os colaboradores envolvidos, para que as estratégias traçadas fossem efetivadas e executadas.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), as organizações necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que geram feedback entre elas.

Seu diferencial é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e ementas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito, segundo Kaplan e Norton (2004).

Segundo Kotler (1998), as metas são objetivos especificados, quantificados e relativos em termos de abrangência e tempo.

Entretanto o Fischmann e Almeida (1991), afirmam que as metas são a fragmentação dos objetivos, com indicação de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização durante a fase de implementação.

É preciso, transformar a estratégia em tarefa de todos para o sucesso de sua implantação. Entender que a estratégia é um processo contínuo, que deve ser

estudado e revisado para se obter o melhor resultado. E mais além, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, com o objetivo de promover a transformação.

3.2 Medidas de Desempenho

São utilizadas para fornecer uma base analítica para a tomada de decisão e chamar a atenção para o que mais importa. Medidas de Desempenho responder à pergunta: Como é que a organização está fazendo no trabalho de atender os seus objetivos estratégicos? Existem 2 tipos de indicadores: de resultado e antecedentes, onde os indicadores de resultado são aqueles que mostram o sucesso da organização em conseguir os resultados desejados no passado. Os indicadores antecedentes são aqueles que são um precursor do sucesso futuro, drivers de desempenho.

3.2.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos e as medidas financeiras revelam se a implementação das estratégias está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização. Tais objetivos e medidas devem fazer parte da relação de causa e efeito, pois desempenham dois papéis: definir o desempenho financeiro esperado e servir de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas não-financeiras do BSC, segundo Lobato et al. (2003).

O objetivo da perspectiva financeira é mostrar se as escolhas estratégicas implementadas estão contribuindo para a geração de valor econômico, para a elevação do valor de mercado da organização e propiciando o aumento da riqueza dos acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (2004), “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas de outras perspectivas do BSC”. Assim, os objetivos e medidas financeiras desempenham dois papéis, primeiramente definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Para Kaplan e Norton (2004), o objetivo escolhido na perspectiva financeira será afetado não só pela estratégia a ser seguida, mas também pelo ciclo do negócio. São mencionados três fases deste ciclo do negócio:

- Crescimento – nessa fase as organizações geralmente estão no início do seu ciclo de vida;
- Sustentação – fase em que as organizações obtêm excelentes retornos sobre o capital investido, conseguindo investimentos, atratividade do mercado e reinvestimentos;
- Colheita – fase em que as organizações alcançam a maturidade em seu ciclo de vida e por isso desejam colher os investimentos nas duas fases anteriores.

Segundo Lobato et al. (2003), nas estratégias de crescimento, sustentação e colheita, a implementação do BSC deve nortear a perspectiva financeira por três aspectos financeiro estratégicos:

- Crescimento e mix da receita – ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mudança de mix de produtos e serviços;
- Redução dos custos e melhoria da produtividade – medidas para reduzir os custos de produtos e serviços e ratear recursos da UEN – Unidade Estratégica de Negócio;
- Utilização dos ativos e estratégia de investimentos – redução dos níveis de capital de giro necessário para sustentar o volume o mix de negócios.

Portanto, para que os gestores possam selecionar os objetivos estratégicos a serem implementados, os mesmos devem tomar como base os principais temas estratégicos identificados. Para que a partir daí, seja iniciado o trabalho de identificação, seleção e priorização dos objetivos da perspectiva financeira.

3.2.2 Perspectiva de Cliente ou Mercado

Para traduzir as vendas e os serviços prestados em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar de satisfazer os seus clientes” (KEHL, 2010, p. 17). Esta perspectiva direciona os negócios e as atividades da empresa para as necessidades e satisfação dos clientes, permitindo que os gerentes organizem as estratégias de clientes e mercados que resultarão em maiores lucros no futuro.

De acordo com Silva (2009), para que se entenda esta perspectiva, devemos fazer a seguinte pergunta: “Como os clientes nos vêem?”, é importante e fundamental conhecer os clientes nesta estratégia que tem como foco satisfazer e reter clientes, sendo necessário ouvir os clientes e conhecê-los para saber seus gostos e o que pensam sobre os produtos ou serviços oferecidos. Cabe ressaltar que uma estratégia bem estruturada precisa estar vinculada às outras perspectivas definidas pela empresa, juntamente com informações colhidas com os clientes, fornecedores e empregados.

Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhe tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 67).

Conforme os autores, este problema fez com que as empresas direcionassem o foco para os clientes, nesta perspectiva os executivos devem traduzir as declarações de missão e estratégia em objetivos específicos conforme o mercado e os clientes, normalmente, empresas que tentam ser tudo para todos os mercados acabam não sendo nada para ninguém. Por isso, é preciso que as empresas saibam identificar os segmentos de mercados e potenciais clientes para depois decidir em quais segmentos atuar. É a identificação das propostas de valor direcionadas aos segmentos específicos o segredo para desenvolver objetivos e medidas da perspectiva de clientes.

Após concluir a formulação da perspectiva dos clientes, de acordo com Kaplan e Norton (2004), os executivos devem saber claramente seus segmentos-alvo de clientes e negócios, dispondo um conjunto de medidas essenciais para estes segmentos, medidas estas que resultam em metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Kaplan e Norton (2004) explicam que após identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa necessita cuidar dos objetivos e indicadores específicos, geralmente selecionando dois conjuntos de medidas para a perspectiva de clientes. O primeiro conjunto chama-se grupo de medidas essenciais (utilizado por todas as empresas), e o segundo contém os vetores de desempenho (diferenciadores) dos resultados fornecidos aos clientes.

Abaixo, a definição destes conjuntos, conforme os autores:

- Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes: comum em todos os tipos de empresas, inclui indicadores de:

- Participação de Mercado: indicador que atende empresas que buscam o domínio na compra de produtos e serviços de clientes específicos nos ramos que decidiram competir;
- Retenção de Clientes: forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado nos segmentos específicos é manter os clientes atuais, com isso, além de manter seus clientes, as empresas medem a fidelidade pelo percentual de crescimento nos negócios realizados com estes clientes;
- Captação de clientes: este indicador acompanha a velocidade com que a empresa atrai ou conquista novos clientes. A captação pode ser medida pelo número de clientes novos ou através do volume total de vendas para os novos clientes no segmento;
- Satisfação dos Clientes: tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento das necessidades dos clientes, os indicadores de satisfação fornecem feedback a respeito do desempenho da empresa;
- Lucratividade de Clientes: a satisfação dos clientes e a alta participação do mercado são apenas um meio para obter melhores resultados financeiros, as empresas necessitam medir o volume de negócios realizados com seus clientes e também a lucratividade destes negócios.

Os sistemas de custeio baseado nas atividades permitem que as empresas consigam medir a lucratividade individual e agregada, as empresas precisam mais do que clientes satisfeitos, elas necessitam clientes lucrativos. A lucratividade dos clientes ajuda a evitar que empresas voltadas aos clientes, se tornem obcecada por eles, nem tudo o que o cliente exige deve ser atendido com lucratividade.

- Vetores de Desempenho: refere-se aos diferenciadores que as empresas deverão adotar para atingir níveis altos de retenção, captação e a satisfação dos clientes, tendo como consequência a maior participação no mercado.

- Atributos dos produtos / serviços: abrangem a funcionalidade do produto / serviço, seu preço e qualidade;

- Relacionamento com clientes: diz respeito à entrega do produto / serviço ao cliente, inclusive a proporção do tempo de resposta e entrega e a satisfação do cliente em relação à compra;
- Imagem e Reputação: reflete os valores intangíveis que atraem clientes à empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos / serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar fidelidade com os clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços.

As empresas que exploram este diferenciador definem o cliente ideal e buscam influenciar o comportamento da compra por meio da imagem associada à aquisição dos produtos / serviços.

3.2.3 Perspectiva de Processos Internos

O sucesso de uma organização depende de sua capacidade para adicionar valor aos recursos consumidos, e a que este maior valor seja reconhecido por seus clientes.

Geralmente as organizações desenvolvem os objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente antes de desenvolver os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos. Essa sequência se faz necessária, pois permite que as organizações focalizem as métricas dos processos internos nos processos que contribuirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. De acordo com Kaplan e Norton (2004), esses processos permitem que a unidade de negócios:

- Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.
- Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Os processos internos desempenham três importantes papéis:

- a) concentram o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente;
- b) contribuem para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado;

c) indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para gerar valor para o negócio.

Segundo Kaplan e Norton (2004), “as medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.” E para que a organização tenha a capacidade de conquistar e reter clientes, a mesma deve possuir produtividade, qualidade e criatividade capazes de gerar valor para os clientes. Assim, os processos de inovação de produtos e serviços devem estar integrados entre si por uma estratégia que vise gerar valor. A partir dessa integração é possível definir os objetivos da perspectiva dos processos internos.

3.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Segundo Miranda (2008, p. 67), “as medidas de aprendizado e crescimento refletem o sucesso da empresa no treinamento dos seus colaboradores, melhoria da tecnologia e sistemas e o alinhamento de procedimentos e rotinas dentro da organização direcionados para desenvolverem capacidades em pessoas, sistemas e procedimentos de que a organização precisará no futuro.”

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 34), “esta perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar conhecimento e melhorias a longo prazo.”

O BSC enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais como equipamentos e pesquisa de novos produtos, mas também investir na infraestrutura de pessoal, sistemas e procedimentos. Devido à proximidade dos funcionários com os processos internos, cada vez mais eles sugerem ideias que permitem a melhoria dos processos da organização. Com treinamento e capacitação dos funcionários a organização ganha em capital intelectual, beneficiando a própria organização.

Outro objetivo importante é a satisfação dos funcionários, pois este item é uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta e da qualidade do produto e do atendimento ao cliente.

A perspectiva de aprendizado e crescimento também permite demonstrar a integração existente entre o BSC e a gestão de conhecimento das organizações. De acordo com as perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos criam

capital financeiro e intelectual, já a perspectiva de aprendizado e crescimento cria o capital humano.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os meios, procedimentos e estratégias utilizadas na pesquisa para o desenvolvimento desta monografia. São discutidos os métodos, técnicas e ferramentas de coletas de dados, bem como os procedimentos para o processamento e análise dos mesmos.

Esta monografia é um estudo de caso da empresa Malharia Vitoria, por ter sido elaborado a partir dos dados de uma única empresa.

Vergara (2000, p. 49), afirma que: “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Godoy (1995) esta metodologia objetiva apontar ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

O estudo de caso, de acordo com Yin (1981) citado em Roesch (1999), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere dos estudos experimentais, como na pesquisa ação, no sentido de que estes deliberadamente separam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho é a qualitativa na qual os indivíduos entrevistados são estimulados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. “Elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea”, (NEVES 1996, p. 1). O autor ainda afirma que neste tipo de pesquisa é necessário que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

Esta pesquisa foi aplicada, com o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação prática direcionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Segundo Vergara (2000), esta pesquisa caracteriza-se, por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos, a falta de um Planejamento Estratégico. Ainda Silva e Menezes (2001, p. 21) define a

pesquisa aplicada como: "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais".

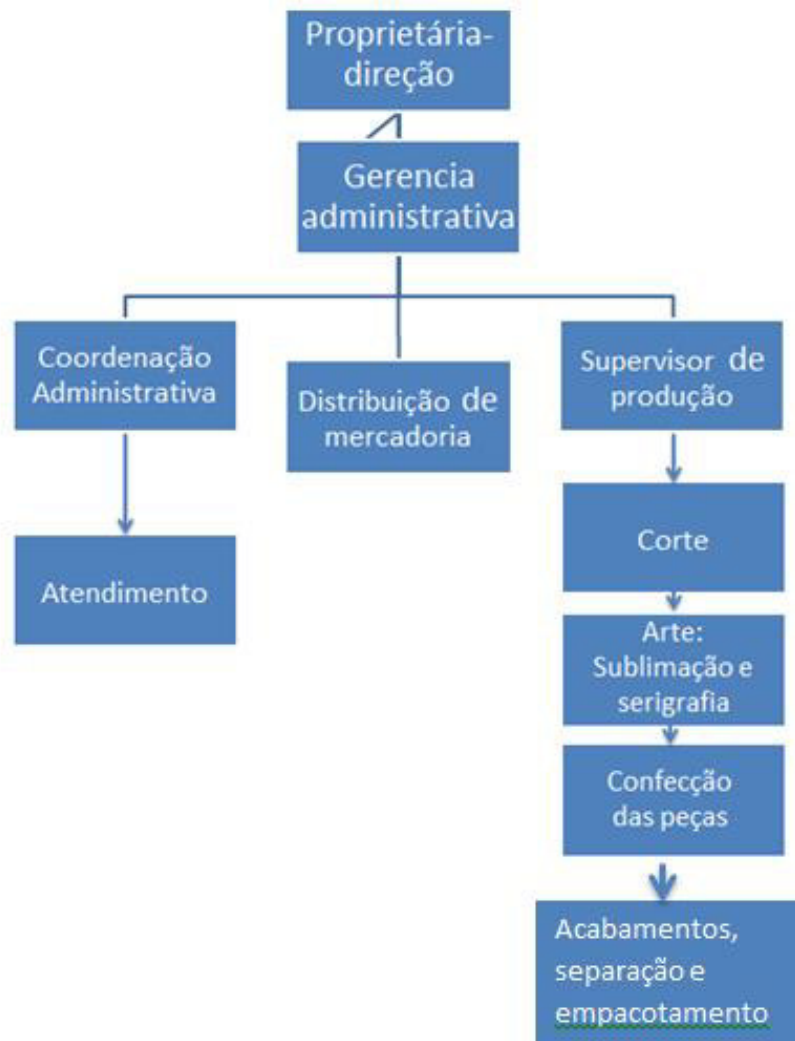
Na visita realizada a Malharia Vitoria foram realizadas entrevistas com a proprietária da empresa Fátima Parga e a gerente administrativa Liliane Parga abordando temas pertinentes ao funcionamento estratégico e de planejamento da organização em estudo. Foram solicitadas informações sobre como é realizado o planejamento estratégico da empresa atualmente, quais são os objetivos, visão e a missão, assim como pontos fortes e fracos, para posterior análise destes dados. A seguir será mostrado o perfil da gerente administrativa, responsável pelo gerenciamento da empresa.

Liliane Parga

Administradora com 3 anos de formação e atuação no mercado, formada pela Universidade Estadual do Maranhão, atua na Malharia Vitória como Gerente administrativa.

A entrevista ocorreu no mês de Fevereiro de 2016 e o encontro foi realizado na sede da empresa em São Luís. Inicialmente foram apresentados os objetivos do estudo realizado e alguns conceitos sobre o tema a ser abordado, fazendo com que os entrevistados se situem na discussão proposta. Durante a entrevista, foi possível identificar pontos importantes sobre o ambiente interno da organização, seu dia-a-dia e quais elementos e ferramentas essenciais para a realização dos trabalhos. Foram solicitadas também informações sobre como os entrevistados veem o ambiente externo da organização, e de que maneira ele influencia nas decisões da empresa.

Com as informações acima citadas foi elaborada a Matriz SWOT que possibilitou a elaboração do Planejamento Estratégico utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*. Para facilitar a inclusão no trabalho das questões levantadas neste encontro, o mesmo foi registrado em um celular com dispositivo de áudio para gravação, tudo isto com autorização dos mesmos. O roteiro utilizado para o estudo de caso é apresentado no ANEXO A deste trabalho.

Figura 2 – Organograma da Malharia Vitória

Fonte: elaborado pelo autor

5 ESTUDO DE CASO

5.1 A Empresa

A Malharia Vitória nasceu dentro de um armário que a proprietária tinha há vinte e cinco anos, lá confeccionava-se somente calcinhas. No anseio de ver aquele negócio crescer, Dona Fátima fechou o armário e com suas poucas máquinas de costura passou a confeccionar camisetas e vendê-las dentro de casa. Sempre com desejo de expandir os negócios, e dessa forma, foram crescendo e hoje a empresa atua com uma superestrutura e oferta um leque variado de itens que envolve brindes como bolsas, bonés, pastas, além de fardamento industrial em malha e tecido plano, assim como a entrada em um novo segmento que é a confecção de moda. Ao longo de sua história ela conquistou clientes importantes, participa de licitações e até mesmo fornece para o interior do estado.

A empresa encontra-se na Avenida Um, Roque Santeiro, n. 91, no bairro do Bequimão, São Luís, Maranhão.

A empresa possui três pessoas atuando no setor administrativo, três no atendimento ao cliente. Na produção da arte das peças, cinco pessoas atuando, e no setor de produção que envolve serigrafia e sublimação, dez pessoas, no corte indústria duas; no desenvolvimento de modelagem das peças, apenas uma, e por fim, dezenove pessoas envolvidas na confecção das peças.

O ramo de atuação no qual a empresa encontra-se envolvida é totalmente propício ao seu desenvolvimento, pois o mercado de moda é um dos que mais movimentam a economia do país, e o cenário atual da cidade em que a empresa se situa, é que a Malharia Vitória é a única empresa de confecção que conta com uma infraestrutura completa e que atende uma diversidade bem maior, possibilitando uma maior agregação de clientes.

Ademais, a Empresa Malharia Vitória não explora nenhuma forma de Planejamento Estratégico, porém para dar continuidade da pesquisa foi desenvolvido juntamente com a direção da empresa a Missão, Visão e Valores a fim de ajudar na elaboração do modelo de Plano Estratégico realizado na ferramenta do *Balanced Scorecard*, e mais além a empresa acredita que é possível a implantação do Planejamento Estratégico, objetivando criar uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, através do desenvolvimento de objetivos que foquem o

crescimento financeiro, direcionado a satisfação e captação de novos clientes a partir de uma oferta de produtos e serviços diversos e com preço competitivo.

O estudo realizado na empresa Malharia Vitória, neste trabalho, estruturou os aspectos do Planejamento Estratégico além da missão, valores, visão e objetivos, a análise *SWOT* também formada a partir da entrevista realizada, conforme é apresentado abaixo.

5.1.1 Visão

Tornar-se uma empresa de referência quanto à produção de fardamentos em malha e tecido plano no mercado produtivo de Confecção Maranhense, ofertando qualidade e inovação constante aos seus clientes, agregando valor com a aplicabilidade do conceito de sustentabilidade e logística reversa, em cinco anos.

De acordo com um levantamento feito pelo SINDVEST – Sindicato do Vestuário em 2015, a maioria das unidades produtivas da cidade trabalham com a confecção de fardamentos em malha e em sua minoria com produção de moda.

Dessa forma, a Malharia Vitória trabalha explorando quatro vertentes de confecção: fardamento em malha, fardamentos em tecido plano, desenvolvimento de pastas, bolsas e bonés, e produção de moda. Assim, como explora um campo bem amplo, o seu investimento na empresa foi muito alto, pois para cada tipo de material utilizado na confecção exige um maquinário especializado, uma tecnologia diferenciada, propiciando a ela a oferta de produtos inovadores e de boa qualidade e em grandes quantidades. As empresas de confecção de modo geral, produzem muito resíduos têxteis e sólidos, e dessa forma a Malharia anseia desenvolver um Plano de Gerenciamento desses resíduos a fim de agregar valor com a aplicabilidade de um tripé sustentável, que envolve o meio financeiro, social e ambiental viabilizando o descarte e destino certo para o rejeito e o trabalho da logística reversa.

5.1.2 Missão

Desenvolver atividades no setor produtivo de confecção, ofertando fardamentos em malha e tecido plano, brindes como boné, pastas e bolsas, e

desenvolvimento de moda, proporcionando ao cliente satisfação devido a qualidade do produto e um bom atendimento no pré e pós-venda.

5.1.3 Valores

Atuar com responsabilidade e ética, mantendo o comprometimento de atender da melhor forma o cliente, ofertando qualidade em seus serviços, buscando sempre agregar valor com soluções inovadoras nas atividades para alcançar o desempenho esperado.

5.1.4 Análise SWOT

A Empresa Malharia Vitória tem como compromisso a excelência pela qualidade dos serviços prestados e seus produtos, desta maneira se fazem necessário o levantamento do seu ambiente externo e interno.

A matriz SWOT foi desenvolvida pela gerente administrativa, devido solicitação durante a entrevista com a direção, a fim de levantar e conhecer seus pontos fortes e fracos, e também as oportunidades e ameaças do cenário atuante.

Quadro 1 - Análise SWOT da empresa Malharia Vitória

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Espaço amplo; • Boa estrutura; • Há mais de vinte anos no mercado; • Máquinas e equipamentos modernos; • Funcionários experientes; • Experiência no ramo de atuação; • Oferta variados produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de treinamento para alguns colaboradores; • Sazonalidade; • Comunicação; • Pós-venda;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fechar parcerias com empresas; • Participar de licitações; • Fazer parte de eventos de moda e desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novos concorrentes; • Crescimento do e-commerce; • Crise econômica.

Fonte: Gerente Administrativa- Malharia Vitória

5.2 Planejamento Estratégico da Malharia Vitória na ótica do BSC

Será apresentada neste capítulo uma proposta de um BSC para a Malharia Vitória, baseado nas necessidades levantadas durante o estudo de caso. Assim, para as quatro perspectivas foram elaborados objetivos, metas e indicadores para serem implantados em cinco anos.

5.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira possibilita a organização, analisar se a estratégia utilizada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Visando melhorar o faturamento da Malharia Vitória, que apesar de promissor este mercado, é muito competitivo e há muita concorrência, o que influenciará diretamente as perspectivas financeiras.

No quadro a seguir, serão apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva.

Quadro 2 - Análise para a perspectiva financeira

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
FINANCEIRA	F1- Aumentar o faturamento	Aumento do faturamento anual da empresa em três vezes;	Alcance de 80% da meta estipulada para o faturamento anual.
	F2- aumentar o número de produtos e serviços ofertados;	Ampliação em 50% do número de produtos/serviços no setor do vestuário, trabalhando a oferta de terceirização de serviços como: <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de modelagem computadorizada por meio do CAD AUDACES. 2. Gradação das modelagens – para 	Realização de no mínimo um serviço terceirizado de cada ao mês.

	F3- Melhorar o capital de giro	<p>ampliação e redução de roupas;</p> <p>3. Realizar o somente o corte das peças para outras indústrias.</p> <p>4. Desenvolvimento de pesquisa de tendências e Coleção de moda;</p> <p>5. Terceirizar serviços de sublimação e serigrafia.</p> <p>Retenção dos Lucros em 30% e aumento do poder de compra.</p>	Aumento do capital na empresa de 30% por ano.
--	--------------------------------	--	---

Fonte: elaboração própria do autor

Os objetivos financeiros propostos foram idealizados a partir da Matriz SWOT e dos objetivos declarados em entrevista, a seguir serão descritos cada um.

F1 - Aumentar o faturamento

O aumento do faturamento é importante na consolidação da empresa como líder de mercado mantendo o seu projeto de Expansão; Tomando como meta triplicar esse faturamento anual através da oferta de novos serviços às outras empresas e às pessoas físicas, assim utilizando como indicador de desempenho o alcance de 80% da meta estipulada de faturamento anual.

F2 - Aumentar o número de produtos e serviços ofertados

Com essa nova vertente de também trabalhar a produção de moda, a empresa abrangerá uma quantidade maior de consumidores, pois atuará no atacado e no varejo alcançando um público pouco explorado na cidade, haja visto que a maioria dos lojistas compram de fornecedores externos. Atualmente a empresa explora 4 vertentes de confecção: Fardamentos em malha, fardamentos em tecido

plano, confecção de moda, e brindes como bolsas, pastas e bonés. No entanto, a empresa visa em sua meta inserir a oferta de cinco novos serviços, são eles:

1. Desenvolvimento de modelagem computadorizada por meio do CAD AUDACES.
2. Gradação das modelagens – para ampliação e redução de roupas;
3. Realizar o somente o corte das peças para outras indústrias.
4. Desenvolvimento de pesquisa de tendências e Coleção de moda;
5. Terceirizar serviços de sublimação e serigrafia.

Estes podem ser contratados por outras empresas menores, que não têm infraestrutura para comportar todos esses serviços internamente, e também para pessoa física que deseja realizar algum dos serviços.

Dessa forma, a empresa apresenta como indicador de desempenho a realização de no mínimo um serviço terceirizado de cada um dos ofertados ao mês, assim será possível conhecer o nível de aceitação desses novos serviços e concluir se será possível ou não para a empresa manter essa oferta

F3 - Melhorar o capital de giro

Melhorar o capital de giro permitirá a empresa melhorar seu poder de compra, ter poder de barganha sobre seus fornecedores, conquistar melhores prazos e conseqüentemente reduzir custos com insumos aumentando o lucro. Utilizando como indicador de desempenho o Aumento do capital na empresa de 30% ao ano.

5.2.2 Perspectivas de Clientes ou Mercado

O objetivo principal nesta perspectiva é desenvolver valores e técnicas que exponham ao cliente que o produto oferecido poderá satisfazer suas necessidades e até mesmo superar suas expectativas. Assim, empresa busca captar novos clientes, reter os existentes fidelizando-os, alcançando desta forma a lucratividade.

No caso da Malharia Vitória, a sua entrada em um novo ramo do mercado exigirá principalmente a captação de novos clientes uma vez que até então a empresa só desenvolvia trabalhos no setor industrial, tal como fardamentos em geral.

A seguir, serão apresentados e descritos os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva.

Quadro 3 - Análise para a Perspectiva de Clientes

PESPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
CLIENTES	C1 - Aumentar Nível de satisfação dos clientes na entrega dos produtos no tempo certo e com a qualidade esperada	Entregar o pedido médio dentro do prazo máximo de 10 dias úteis.	Retorno de 80 a 100% dos clientes em busca de novos produtos e serviços.
	C2 - Realizar cadastro de clientes em potenciais e antigos realizando atendimento personalizado;	Atualização da base de cadastro de clientes em 15% ao mês;	Aumento de 50% dos contratos.
	C3 – Estruturar o programa de marketing;	Captação de 10 de novos clientes ao mês;	Alcance de no mínimo 80% da meta estipulada na captação de clientes;
	C4 – Criar método de fidelização de clientes;	Fidelizar 80% dos clientes do banco de dados;	Número mínimo de serviços por cliente igual a 10 por ano.

Fonte: elaboração própria do autor

Serão descritos a seguir os objetivos de clientes para a empresa Malharia Vitória:

C1 - Aumentar Nível de satisfação dos clientes na entrega dos produtos no tempo certo e com a qualidade esperada

O nível de satisfação dos clientes é fundamental para a propagação de uma boa imagem da empresa, aumentando a perspectiva de novos contratos. Para isso a redução de prazos de entrega do produto e qualidade se fazem necessárias a fim de melhorar a experiência do consumidor, além de um serviço de pós-entrega, que é

essencial para manutenção dos clientes, utilizando como indicador de desempenho o retorno em busca de novos produtos/serviços de 80 a 100% dos clientes.

C2 - Realizar cadastro de clientes em potenciais e antigos realizando atendimento personalizado;

É importante possuir um cadastro sobre seus clientes em potencial para que possam ser desenvolvidas estratégias que levem até os mesmos conhecimentos sobre os produtos ofertados e os benefícios em fazer negócio com a empresa. É necessário também manter contato com clientes antigos realizando feedback sobre o serviço prestado. Realizar um atendimento personalizado, além de, lhe ajudar a enxergar o que cada cliente deseja, também mostrará a ele o quão ele é importante para a empresa, assim esse tipo de serviço deve ser prioridade. Dessa forma, será possível conhecer melhor os clientes, traçar seu perfil, utilizando para este objetivo como indicador de desempenho o Aumento de 50% dos contratos a partir da captação de novos clientes e bom relacionamento.

C3 – Estruturar um Programa de Marketing

Investimentos em programas de marketing são decisivos na captação de novos clientes, bem como é imprescindível para a manutenção e o crescimento da empresa no mercado, utilizando vários meios de divulgação como televisão, outdoors, propagandas em rádios. Além de trabalhar a estratégia de aproximação do cliente com a empresa, pois nada melhor do que sentir-se valorizado através de presentes especiais, assim como oferecer aos seus clientes, sempre que for oportuno, descontos e promoções, além de mostrar que você os valoriza, também estará incentivando o consumo. Estabelecendo uma conexão real e aproximada é uma boa tática para tornar seu cliente mais satisfeito, isso porque, ele entende que tem um canal de conexão direta com a empresa, sente-se parte do que ela realiza, além de, criar empatia ao passo que você fala a mesma língua que ele utiliza. Aplicando a este objetivo como indicador de desempenho o Alcance de no mínimo 80% da meta estipulada na captação de clientes;

C4 – Criar um programa de Fidelidade dos clientes

Além da captação de novos clientes é necessária também a retenção dos mesmos. No caso da Malharia Vitoria é necessário a elaboração de um modelo de qualidade permanente para que sejam superadas as expectativas de seus clientes e futuros clientes, que procuram produtos no mercado externo, dessa forma, a empresa estará propiciando a experiência de uma “compra perfeita”. Estabelecendo como meta para essa perspectiva a Fidelização de 80% dos clientes do banco de dados, mostrando ao cliente o quão importante ele é para a empresa. A partir do momento em que ele se sentir parte do que a empresa realiza, ele criará empatia pela sua marca, incorporando o consumo do que você oferece como extensão dele, sendo um consumidor assíduo, aumentando suas conversões, utilizando como indicador de desempenho o Número mínimo de serviços por cliente igual a 10 por ano.

5.2.3 Perspectivas de Processos Internos

A perspectiva dos processos internos é a responsável por indicar procedimentos ou processos pelos quais a empresa deverá obter excelência para conquistar a satisfação de seus clientes e acionistas, ocasionando a captação e retenção de clientes, tendo como principal reflexo a geração de lucros.

A seguir serão apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva.

Quadro 4 - Análise para a Perspectiva de Processos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
PROCESSOS INTERNOS	P1 – Aumentar a eficiência e qualidade nos produtos;	Diminuição do tempo de execução das encomendas em 30% e manutenção da qualidade do produto	Número total de encomendas de produtos iniciados e finalizados no prazo;
	P2 – Melhorar o sistema de Tecnologia da Informação;	Redução de 70% na falha de comunicação entre os setores;	Melhoria do Controle de materiais da produção em 90%.

	P3 - Padronização de processos no setor de confecção;	Aumento da produtividade em 30% na confecção;	Aumento em 30% das encomendas finalizadas.
--	---	---	--

Fonte: elaboração própria do autor.

Serão descritos a seguir os objetivos dos processos internos para a empresa em estudo:

P1 - Aumentar eficiência e qualidade dos produtos

Apesar da grande pressão de cumprimento dos prazos, planejar ainda é a melhor alternativa. Para diminuir o tempo de execução de um pedido e obter clientes satisfeitos, tem-se que determinar os processos de confecção, analisando quais pontos deveria ser atacado primeiramente a fim de agilizar o andamento das atividades e manter a qualidade do produto final, aplicando como meta desse objetivo a Diminuição do tempo de execução das encomendas em 30% e manutenção da qualidade do produto, utilizando também como parâmetro de indicador de desempenho o Número total de encomendas de produtos iniciados e finalizados no prazo;

P2 - Melhoria do sistema de tecnologia da informação

Apesar de já ter um sistema de Tecnologia da Informação, a melhoria deste foi uma proposta pensada pelos entrevistados. Com o propósito de facilitar a troca de informações entre o chão de fábrica, a produção propriamente dita e o escritório. Focando a Redução de 70% na falha de comunicação entre os setores, como meta desse objetivo, e utilizando como indicador a Melhoria do Controle de materiais da produção em 90%, possibilitando a empresa diminuir o tempo entre solicitações e compras, o que permite a diminuição de estoques aumentando assim o capital de giro da empresa.

P3 - Padronização de processos

A padronização de processos permite ao processo de execução o ganho de produtividade, uma vez que a repetição diminui a quantidade das atividades que não agregam valor. Esta padronização também é importante para redução de custos com treinamento já que com processos padrões cada funcionário estará treinado e poderá facilmente repassar os conhecimentos para um recém-chegado. Apresentando como meta para esse objetivo Aumento da produtividade em 30% na confecção, pois a quantidades de movimentos extras desnecessários antes executados, após os treinamentos, estes devem ser evitados impactando no crescimento da produção e conseqüentemente o Aumento em 30% das encomendas finalizadas.

5.2.4 Perspectivas de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem como principal objetivo dar sustentação às metas traçadas para as outras três perspectivas alcançarem vetores de resultados excelentes. Para o alcance desta excelência, necessitam-se da capacitação dos funcionários, intensificação da tecnologia e dos sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais.

A seguir serão apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva.

Quadro 5 - Análise para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	A1 - Treinamento de funcionários	Aumento do número de treinamentos em 25% para manter a equipe reciclada e atualizada;	Concessão de um treinamento por trimestre para cada setor envolvendo a maioria dos funcionários.
	A2 - Melhorar a perspectiva do empregado;	Incentivar a entrada desse funcionário em um curso superior que agregue valor a sua função exercida na	Quantitativo de mínimo de 10% de funcionários que

		empresa dando uma ajuda de custo de 40% do valor do seu salário.	deram inicio ao curso superior por ano.
	A3 – Aumentar a satisfação dos funcionários	Diminuição da insatisfação dos funcionários em 30%, através de implantação do programa de Qualidade de vida na empresa.	Redução de 25% dos atestados médicos entregues anualmente.

Fonte: elaboração própria do autor.

Serão descritos a seguir os objetivos de aprendizado e crescimento para a Malharia Vitória:

A1 - Treinamento de funcionários

Funcionários bem treinados são essenciais ao desenvolvimento sólido da empresa. Serão eles que determinarão o sucesso traçado pelo BSC sob a ótica das outras três perspectivas, na financeira, pois funcionários melhores qualificados garantem a melhor qualidade no produto ofertado, alcançando a satisfação dos clientes e a melhoria dos processos internos. Assim tem-se como meta deste objetivo Aumento do número de treinamentos em 25% para manter a equipe reciclada e atualizada, a fim de valorizar o empregado e viabilizar o crescimento da empresa, tomando como indicador de desempenho Concessão de um treinamento por trimestre para cada setor envolvendo a maioria dos funcionários, assim garantindo melhoria nos processos.

A2 - Melhorar a perspectiva dos funcionários

Na empresa em estudo ficou bem claro que não existe um padrão bem definido de avanço profissional e nem um planejamento estratégico traçado com foco nos objetivos do funcionário, então para melhorar a questão de satisfação e motivação desse funcionário ficou traçado como meta Criar uma medida que venha Incentivar a entrada desse funcionário em um curso superior que agregue valor a

sua função exercida na empresa dando uma contrapartida de 40% do valor do seu salário. Utilizando como indicador dessa meta o Quantitativo de mínimo de 10% de funcionários que deram início ao curso superior por ano.

A3 - Aumentar satisfação dos funcionários

Funcionários satisfeitos resultam em um melhor desempenho dentro do ambiente de trabalho, elevando os níveis e produtividade. Uma equipe motivada será a base para o aumento dos faturamentos da empresa. Assim, ficou estabelecido como meta Diminuição da insatisfação dos funcionários em 30%, através de implantação do programa de Qualidade de vida na empresa, que visa melhorar a qualidade de vida do funcionário em seu ambiente de trabalho, Atuando mensalmente com circuito saúde, palestras motivacionais, atividades físicas regradas, um local de descanso durante o intervalo, a fim de fazê-lo sentir-se valorizado e importante para a empresa, utilizando como indicador dessa meta a Redução de 25% dos atestados médicos entregues anualmente.

5.2.5 As Relações de Causa e Efeito

No BSC a influência de ações em uma perspectiva deverá influenciar de maneira direta os objetivos de outras perspectivas, numa relação denominada por Kaplan e Norton (2004) de relações de causa e efeito. Constituem uma peça crítica que irá permitir explicar a estratégia/operações dentro da organização, identificando detalhadamente como cada objetivo pode ajudar na concretização de outros objetivos.

Baseado em modelos utilizados pelos autores acima citado em seu livro “A Estratégia em Ação” será apresentado o quadro de relações de causa e efeito da Malharia Vitória com base nos objetivos propostos anteriormente pelas perspectivas.

Quadro 6 - As relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INFLUENCIA DE
FINANCEIRA	F1- Aumentar o faturamento	F2, C3, P1
	F2- aumentar o número de produtos e serviços ofertados;	P3, A1

	F3- Melhorar o capital de giro;	C1, P2
CLIENTES	C1 - Aumentar Nível de satisfação dos clientes na entrega dos produtos no tempo certo e com a qualidade esperada	P1 A1 A3
	C2 - Realizar cadastro de clientes em potenciais e antigos realizando atendimento personalizado;	C3, C4
	C3- programa de marketing;	F2
	C4- fidelidade de clientes;	C1, P1
PROCESSOS INTERNOS	P1 – aumentar a eficiência e qualidade nos produtos;	A1, A2, A3
	P2 – Melhorar o sistema de tecnologia da informação;	A1, A2
	P3 - Padronização de processos no setor de confecção;	A1, A3
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	A1 - Treinamento de funcionários	F2, C1, P1
	A2 – Melhorar a perspectiva do empregado;	P1
	A3 – Aumentar a satisfação dos funcionários	C1, P1, P3

Fonte: elaboração própria do autor.

Na Perspectiva Financeira no objetivo F1- Aumentar o faturamento, ele sofre influencia do objetivo financeiro F2- Aumentar o número de produtos e serviços ofertados, pois para aumentar o faturamento da empresa é necessário ofertar o maior numero de produtos e serviços possíveis; Mais além, da perspectiva dos clientes com o objetivo C3 - Programa de Marketing, responsável pela divulgação da empresa e assim conquista de novos clientes e da Perspectiva de Processos Internos P1 – Aumentar a eficiência e qualidade nos produtos, no qual o foco é proporcionar a maior satisfação dos clientes.

O objetivo F2 - Aumentar o número de produtos e serviços ofertados, sofre influencia de P3 - Padronização de processos no setor de confecção, que oferece mais conhecimento aos funcionários envolvidos no processo produtivo, agregando mais agilidade na produção e qualidade aos produtos ofertados, assim como o objetivo da Perspectiva de Crescimento e Aprendizado A1 - Treinamento de funcionários, que possibilitará ao funcionário melhor desempenho em suas funções dentro da empresa.

O objetivo F3- Melhorar o capital de giro, vai sofrer influencia da implementação do objetivo C1 - Aumentar Nível de satisfação dos clientes na

entrega dos produtos no tempo certo e com a qualidade esperada, da Perspectiva de Clientes, pois aumentando o nível de satisfação do cliente, a probabilidade dele voltar a fazer negócio com a empresa é maior; Assim como a implementação do P2 – Melhoria do sistema de tecnologia da informação, da Perspectiva de Processos Internos que facilita a troca de informações a produção propriamente dita e o escritório, a fim de melhorar o controle de materiais da produção possibilitando a empresa diminuir o tempo entre solicitações e compras, o que permite a diminuição de estoques aumentando assim o capital de giro da empresa.

Na Perspectiva de Clientes no objetivo C1 - Aumentar Nível de satisfação dos clientes na entrega dos produtos no tempo certo e com a qualidade esperada, sofre influencia de P1 – aumentar a eficiência e qualidade nos produtos, na perspectiva de Processos Internos, A1 - Treinamento de funcionários e A3 – Aumentar a satisfação dos funcionários da Perspectiva de Aprendizado e crescimento , pois para que seja possível o aumento do nível de satisfação dos clientes é preciso que os produtos garantam eficiência e qualidade, que poderão ser ofertados se o funcionário obter conhecimento na sua área de atuação, e satisfação no seu trabalho desempenhado.

No objetivo C2 - Realizar cadastro de clientes em potenciais e antigos realizando atendimento personalizado da Perspectiva de Clientes, este sofre influencias de C3- programa de marketing e C4- fidelidade de clientes, pois o programa de marketing trabalhará a divulgação da empresa da melhor maneira possível para atrair o maior numero de consumidores possíveis, e então a empresa vai trabalhar em cima da estratégia de fidelização dos clientes, expondo todos os atrativos aos clientes.

Ainda sobre a Perspectiva de Clientes, o objetivo C3- programa de marketing, sofre influencia do objetivo Financeiro F2- aumentar o número de produtos e serviços ofertados, para que o programa de marketing se torne mais atrativo ao público alvo.

No que tange o objetivo C4- fidelidade de clientes, as suas influencias de P1 – aumentar a eficiência e qualidade nos produtos da Perspectiva de Processos internos, se torna um dos primeiros motivos para a conquista de um cliente, pois o consumidor está sempre em busca de superar suas expectativas na tangente preço e qualidade; e C1 - Aumentar Nível de satisfação dos clientes na entrega dos produtos no tempo certo e com a qualidade esperada da Perspectiva de Clientes,

pois o cliente hoje prima pela responsabilidade no cumprimento dos prazos e qualidade de atendimento e produto/serviço consumido.

Na Perspectiva dos processos internos, a relação P1 – aumentar a eficiência e qualidade nos produtos, sofre influencia de A1 - Treinamento de funcionários; A2 – Melhorar a perspectiva do empregado; A3 – Aumentar a satisfação dos funcionários, que são objetivos da perspectiva de Aprendizado e crescimento, pois para que seja possível aumentar a eficiência e qualidade dos produtos ofertados é necessário trabalhar com funcionários bem instruídos quanto a sua atividade, mas isso só não basta, é preciso ter um empregado satisfeito e motivado, isso ajudará a empresa a alcançar seus objetivos. Assim como os objetivos P2 – Melhoria do sistema de tecnologia da informação e P3 - Padronização de processos no setor de confecção; que sofrem influencia dos objetivos A1, A2 e A1, A3 respectivamente.

Na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento temos que o objetivo A1 - Treinamento de funcionários, sofre influencias do objetivo financeiro F2- aumentar o número de produtos e serviços ofertados, pois funcionários bem treinados e reciclados possibilita aumentar o numero de serviços e produtos ofertados, pois acabam desenvolvendo outras habilidades; Assim como o objetivo C1 - Aumentar Nível de satisfação dos clientes na entrega dos produtos no tempo certo e com a qualidade esperada, pois será possível melhorar as capacidades de produção do funcionário possibilitando agilidade na tarefa e manutenção da qualidade dos produtos, dessa forma gerando impactos no objetivo P1 – aumentar a eficiência e qualidade nos produtos.

O objetivo A2 – Melhorar a perspectiva do empregado, a partir do momento que a empresa demonstra preocupação com esse funcionário, impulsionando-o a crescer, acreditando em seu potencial e muitas vezes o ajudado a crescer profissionalmente, isto implicará diretamente nos objetivos da perspectiva de processos internos P1 – aumentar a eficiência e qualidade nos produtos; pois mais empenhados e preocupados esse funcionário ficará no que tange cumprir sua missão e funções da melhor maneira.

Em A3 – Aumentar a satisfação dos funcionários, implica no alcance de C1 – Aumento do Nível de satisfação dos clientes na entrega dos produtos no tempo certo e com a qualidade esperada, pois um funcionário satisfeito trabalha com mais prazer, o que reflete na qualidade do produto que ele desenvolve, o que consequentemente acaba colaborando para o alcance de P1 – aumentar a eficiência

e qualidade nos produtos através da implantação de P3 - Padronização de processos no setor de confecção;

Quadro 7 - As metas das perspectivas e suas referências

METAS	REFERÊNCIA
Aumento do faturamento anual da empresa em três vezes;	F1
Ampliação em 50% do número de produtos/serviços no setor do vestuário, trabalhando a oferta de terceirização de serviços como: <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de modelagem computadorizada por meio do CAD AUDACES. 2. Gradação das modelagens – para ampliação e redução de roupas; 3. Realizar o somente o corte das peças para outras indústrias. 4. Desenvolvimento de pesquisa de tendências e Coleção de moda; 5. Terceirizar serviços de sublimação e serigrafia. 	F2
Retenção dos Lucros em 30% e aumento do poder de compra	F3
Entregar o pedido médio dentro do prazo máximo de 10 dias úteis.	C1
Atualização da base de cadastro de clientes em 15% ao mês;	C2
Captação de 10 de novos clientes ao mês;	C3
Fidelizar 80% dos clientes do banco de dados;	C4
Diminuição do tempo de execução das encomendas em 30% e manutenção da qualidade do produto	P1
Redução de 70% na falha de comunicação entre os setores;	P2
Aumento da produtividade em 30% na confecção;	P3
Aumento do número de treinamentos em 25% para manter a equipe reciclada e atualizada;	A1
Incentivar a entrada desse funcionário em um curso superior que agregue valor a sua função exercida na empresa dando uma ajuda de custo de 40% do valor do seu salário.	A2
Diminuição da insatisfação dos funcionários em 30%, através de implantação do programa de Qualidade de vida na empresa.	A3

Fonte: elaboração própria do autor

5.2.6 Análises dos concorrentes

Ao nível local existem aproximadamente 83 empresas associadas ao SINDVEST – Sindicato do Vestuário e 103 empresas não filiadas, totalizando em média 186 empresas.

No entanto, ainda de acordo com o SINDVEST, todas essas empresas não possuem a mesma infraestrutura da Malharia Vitória tanto no que tange a tecnologia de confecção que envolve maquinários de costura, sublimação, serigrafia, modelagem computadorizada, cortes industriais e área construída, exceto a empresa Genesis, nova no mercado local, mas sua unidade produtiva tem enfoque na produção de Lingerie e peças em Jeans, e possui infraestrutura ampla e projetada, e maquinários modernos e tecnológicos, mas acaba não sendo uma concorrente direta da Malharia Vitória pois explora um mercado diferente.

As fotos da empresa Malharia Vitória estão expostas no Anexo deste trabalho.

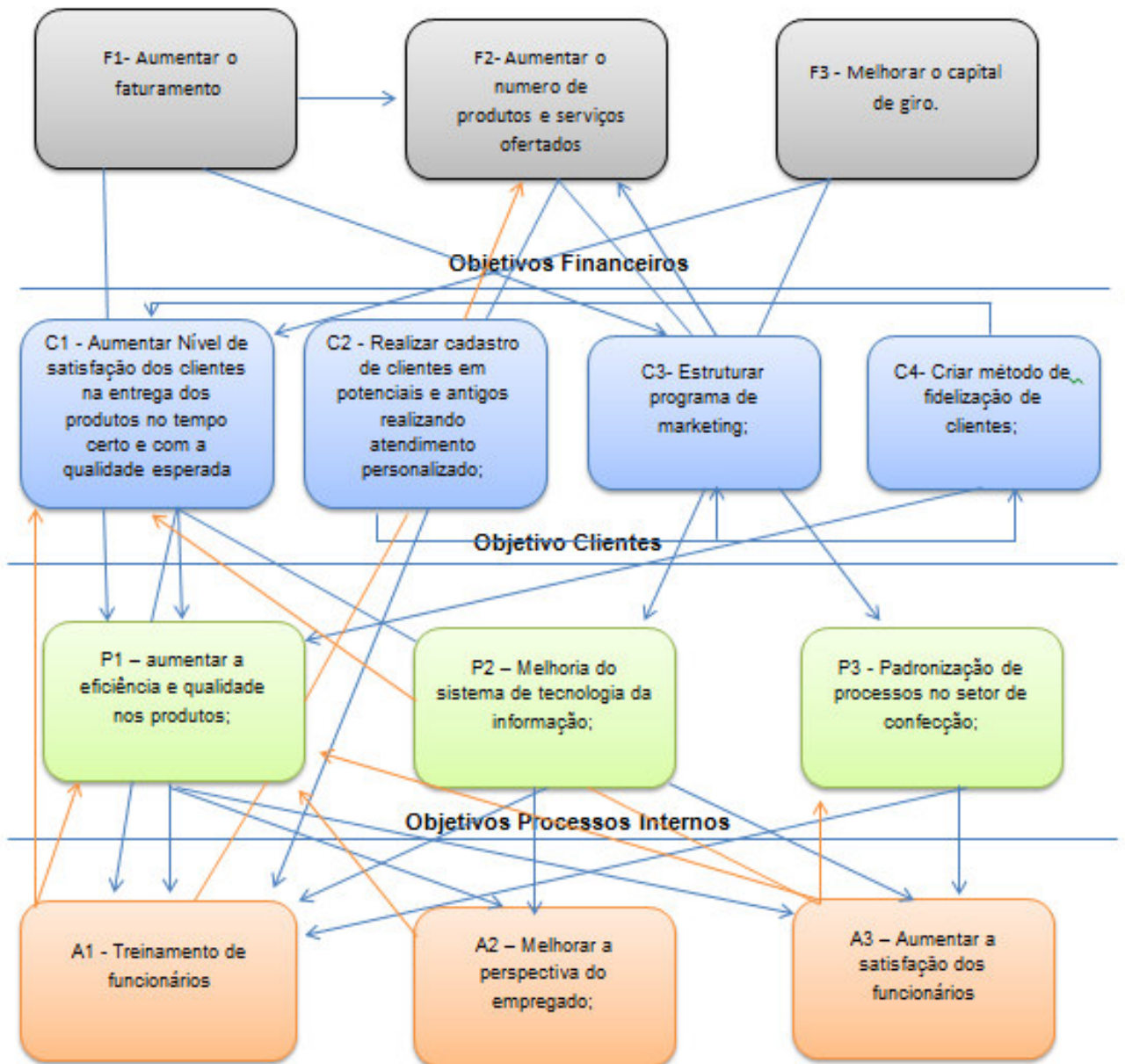
Quadro 8 – Quadro comparativo da Malharia Vitória com seus concorrentes diretos.

Malharia Vitória	Concorrência
Espaço amplo;	Espaços pequenos
Boa estrutura física;	Estrutura física reduzida
Há mais de vinte anos no mercado;	Novos entrantes e com menos experiência
Máquinas e equipamentos modernos;	Maquinário antigo e em pequena quantidade
Funcionários experientes;	Poucos funcionários
Experiência no ramo de atuação;	A maioria não pode atuar com licitações;
Ampla abrangência de produtos ofertados	Oferta limitada de produtos

Fonte: elaboração própria do autor

5.2.7 Mapa Estratégico

Figura 3 - Mapa Estratégico



Fonte: elaboração própria do autor

5.3 Sugestão de melhorias a partir do planejamento estratégico da empresa no mercado atuante

O Planejamento Estratégico é indispensável dentro de qualquer área de atuação, mas em específico no setor de confecção que tem caráter dinâmico, e envolve diferentes setores e neste o quadro de funcionários das empresas de confecção de vestuário engloba profissionais de todos os níveis de qualificação: desde trabalhadores não especializados até profissionais de nível superior como Designers de moda, responsáveis pelo processo criativo de desenvolvimento de moda, costureiros(as), supervisores de produção, desenvolvimento de modelagem plana e tridimensional, até mesmo computadorizadas, especialistas em passadoria e acabamento, especialistas em corte industrial, engenheiros de produção, entre outros.

Mais além, o desenvolvimento de tal planejamento auxilia no direcionamento das atividades, delineando objetivos que focam o alcance das metas estabelecidas, assim proporcionando uma ação segura, no qual o proprietário consegue ter uma visão holística de seu negócio e o seu real crescimento dentro do seu potencial de produção, e caso não esteja saindo como o previsto é necessário reavaliar o cenário em que está atuando e buscar novas estratégias para o alcance das mesmas.

Uma das principais funções do Planejamento Estratégico é proporcionar análises de melhorias, que está diretamente ligada aos processos internos da empresa e auxiliam no entendimento do que pode ser feito para elencar tipos de melhorias que devem ser implantadas e a estratégia correta para que sejam alcançadas. Um dos pontos especificados no planejamento estratégico é a análise de forças e fraquezas no ambiente interno e oportunidades e ameaças, do meio externo, que a empresa possui, focando na eliminação ou redução das fraquezas, Ao conhecer esses pontos, o gestor pode se preparar de forma que as ameaças não afetem o negócio ou que tenham o mínimo de impacto, aproveitando as oportunidades, conseguindo resultados ainda melhores do que os que foram planejados, proporcionando uma estrutura mais eficiente, identificando as forças, para então maximizá-las e ajudar a empresa a alcançar diferenciais competitivos. Assim, uma das opções para a empresa é trabalhar com foco na Matriz SWOT da Malharia Vitória tornando-a de conhecimento geral dentro da organização, e traçar

as diretrizes a fim de atacar as suas fraquezas, e conquistar mais pontos fortes, garantindo o envolvimento de todo o corpo de colaboradores.

Logo após o desenvolvimento da Matriz SWOT, é necessário trabalhar em cima dos objetivos adotados pela empresa para que possa ser possível o alcance das metas que foram criadas no BSC, sendo assim, é esse documento que norteará o gestor em suas ações, a respeito do que precisa ser feito para o sucesso da organização. Então, compreende-se que se faz necessário a utilização do BSC, e sempre fazendo o acompanhamento do previsto e do realizado, focando melhorar esse planejamento e o crescimento da empresa.

Outra sugestão à empresa é adotar o desenvolvimento de planos de ação, pois com as estratégias definidas, é preciso criar planos de ação que são os responsáveis pela parte prática da execução das estratégias. Geralmente estes são criados desdobrando os objetivos em metas menores, fornecendo diretrizes aos processos e atingindo todos os níveis da hierarquia da organização, pois o BSC foi feito com objetivos gerais, que permitem ao gestor administrativo da empresa criar planos de ação mais específicos e direcionados ao que objetivo macro que procura alcançar.

Assim pode-se afirmar que o planejamento estratégico, além de fornecer as premissas que um gestor precisa para conduzir seus negócios, indica o caminho que precisa ser trilhado, de acordo com as metas estabelecidas. Desta forma, podemos dizer que o plano possui foco para resultados. Tornando notório que é uma ferramenta fundamental para uma boa gestão. Entretanto, para que ele possa ser realmente eficaz, é necessário contar com a participação de todos os envolvidos, desde o processo mais simples, até a alta gestão, visto que um resultado conduz a outro, que levará ao objetivo principal.

Contudo, a empresa em estudo por ser familiar não atuava embasada em algum tipo de planejamento estratégico, que de acordo com Liliane Parga, gestora administrativa da Malharia Vitória, afirma que a proprietária sempre atuou a partir do seu “feeling” empresarial e tino empreendedor, sem precisar estabelecer metas e objetivos por escrito, pois alcança um resultado considerado relativamente positivo dentro da avaliação da Fátima Parga, proprietária da empresa. No entanto, ao finalizar este projeto, foi apresentado à direção da empresa o modelo de planejamento estratégico traçado a partir da ferramenta Balanced Scorecard, assim foi possível fazê-los enxergar a necessidade de atuar no mercado com metas bem

definidas com enfoque no crescimento financeiro da empresa, satisfação do cliente e perspectivas dos funcionários, a fim de tornar a empresa mais competitiva e focada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da identificação e análise da empresa de sua estrutura organizacional, visão, missão, valores, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de mercado, tivemos informações suficientes, que nos permitiu a possibilidade de sugerirmos propostas de melhorias que venham agregar valor à empresa, melhorando assim suas atividades tornando-a mais competitiva no mercado.

Com a experiência obtida durante a elaboração deste TCC, conseguimos ter uma visão ampla da Malharia Vitória, que tem como atividade principal prestação de serviço relacionada a confecção de modo geral, explorando da criação dos brindes como bolsas, pastas e bonés, bem como também fardamentos em geral de malha e tecido plano, agregando valor agora com o setor de confecção de moda, nos fazendo ver como funciona uma empresa desse setor, e como se faz necessário um bom planejamento para saber identificar todos os fatores, sejam eles positivos ou negativos que influenciará na tomada da decisão do gestor para o crescimento da mesma.

Conhecer os clientes, saber quais são os seus desejos, medos, aspirações; conhecer a concorrência, e, principalmente, conhecer a si mesmo, enquanto empresa, ter plena consciência de seus pontos fortes e fracos, são a matéria prima essencial para construir poderosas ferramentas de mercado.

Desde a sua gênese a empresa cresceu disparadamente e destacou-se, tornando-se a maior empresa de confecção Ludovicense, ofertando um leque de opções que abrange variados interesses de seu público alvo.

O presente trabalho traz para a empresa uma proposta nova, que é um modelo de Planejamento Estratégico embasado na ferramenta *Balanced Scorecard*, para obtenção de vantagens competitivas e melhores resultados, pois o mercado está cada vez mais acirrado, os concorrentes cada vez mais preparados fazendo com que os clientes tenham bem mais opções mercado.

O trabalho proporcionou a Malharia Vitória o diagnóstico da empresa identificando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Como benefícios a empresa obteve proposta de melhorias para serem estrategicamente adotadas, visando melhoria no sistema organizacional através da implementação do plano

elaborado. Tornando plausíveis e tangíveis os objetivos traçados para serem alcançados com sucesso no mercado.

Conclui-se, que é indispensável trabalhar sem um Planejamento Estratégico bem traçado, pois todas as ações desenvolvidas neste plano ajudam ao crescimento da empresa e de todos os envolvidos, com perspectivas financeiras estabelecidas, referentes ao aumento do faturamento, através do aumento do número de produtos e serviços ofertados, objetivando também melhorar o capital de giro; Mais além, no que tange as perspectivas dos clientes com foco em aumentar o nível de satisfação dos mesmos na entrega dos produtos, realizar cadastros de novos clientes, criando método de fidelização de clientes em cima da estruturação do programa de marketing; Melhorar os processos internos da empresa a fim de garantir e aumentar a eficiência e qualidade nos produtos, aprimorando o sistema de tecnologia da informação a fim de ajudar na melhor disseminação da informação dentro dos setores e também para a padronização de processos; E para garantir o melhor desempenho da empresa, é necessário incentivar os funcionários para mantê-los motivados, ofertando treinamentos, melhorando as perspectivas do empregado a fim de aumentar a satisfação dos mesmos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABIT. **Cartilha o poder da moda**. 2015. Disponível em <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 5 fev. 2016.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ANSOFF, H. I.; SULLIVAN, P. A. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 11-23, 1993.

BAKER, W. H.; ADDAMS, H. L; DAVIS, B. Business Planning in Successful Small Firms. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 82-88, 1993

BATEMAN, T; SNELL S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAKMAK, P. I.; TAS, E. Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 40-46, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que teremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOURADO, José Ribamar; BOCLIN, Roberto Guimarães. **A indústria do Maranhão: um novo ciclo**. Brasília: IEL, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da administração de empresas**. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luis H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 2002.

FOSTER, M. J. Scenario Planning for Small Businesses. **Long Range Planning**, v. 26, n. 1, February, p. 123-129, 1993.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GRANT, R. M. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 491-517, 2003.

HITT, Michael. (Org.). IRELAND, R. Duane., HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** Trad. All Tasks. 2. ed. São Paulo, Thomson Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KEHL, Marcelo Nunes. **Balanced Scorecard: gestão estratégica e tomada de decisão.** 2010. 84 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração de Empresas) - Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2010.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.** São Paulo: Atlas, 2011. (v.2)

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1975.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LOBATO, David Menezes (Coord.) **Estratégia de Empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

_____ ; et al. **Estratégia de Empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso.** 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELHADO, S.B. **Gestão e Coordenação de Projetos de Edifícios**. Capítulo 1, Introdução ao Tema. p2-15. 2004.

MIRANDA, José Gláudis de. **Planejamento Estratégico, Participativo e Balanced Scorecard**. João Pessoa: Editora Universitária, 2008.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

NOGUEIRA NETO, Antônio. **A relevância das informações gerenciais no planejamento estratégico**: paradigma nas tomadas de decisões empresariais. 2003. 133f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, J. F. de; PRADO, J.; SILVA, E. A. da. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PEREIRA, F. P. R.; PEIRÓ, M. Strategic Planning in Healthcare Organizations. **Revista Española de Cardiología (English Edition)**, v. 65, n. 8, August, p. 749-754, 2012.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processo. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **A Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROCHA, José Hilton Silveira Da; SELIG, Paulo Mauricio. **Utilizando o Balanced Scorecard Para Gerenciar Pequenas e Médias Empresas**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano.

Administração e Planejamento Estratégico. Curitiba: IBPEX, 2007.

SILVA, Renato. **Balanced scorecard - BSC**: gestão do ensino superior: gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba, PR: Juruá, 2009

SOUZA, Bruno Brito Pereira De; FERREIRA, Bruno Pérez; GOSLING, Marluza.

Modelagem Matemática Do BSC, Balanced Scorecard: Adequações aos Problemas de Convergência e de Co-integração nos Indicadores desse Sistema Gerencial. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008. 10 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TERENCE, A. C. F., ESCRIVÃO, E. 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. 2001. p. 592-602.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIAPIANA, C. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. **Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** – EGEPE. 2001, p. 505-525.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário de pesquisa referente à monografia intitulada **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PRODUTIVO DE CONFECÇÃO: um estudo de caso da empresa Malharia Vitória.**

1. Nome fantasia: MALHARIA VITORIA
2. Razão social: _____
3. CNPJ: _____
4. Localização: _____
5. Proprietários: _____

1. É realizado algum tipo de planejamento dentro da indústria de confecção Malharia Vitória?
2. Em caso positivo, de que forma é desenvolvido dentro da indústria?
3. É utilizada alguma ferramenta para ajudar no desenvolvimento do planejamento estratégico? Caso sim, qual é e como se dá sua funcionalidade?
4. A indústria tem VISÃO, MISSÃO E VALORES Traçados? Se houver, descreva-os.
5. Este planejamento é feito em que período: trimestral, semestral ou anual, e porquê dessa forma?
6. Você acredita que seria possível implantar a ferramenta do Planejamento Estratégico na indústria Malharia Vitória a fim de gerar alguma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes? Em caso positivo, cite algumas das vantagens que isso traria.
7. Atualmente, na indústria de transformação de confecção, você tem conhecimento se seus concorrentes trabalham com desenvolvimento de um planejamento estratégico? Você o tem como um potencial concorrente devido a utilização desta ferramenta?
8. A indústria Malharia Vitória tem essas metas e objetivos bem definidos? Por conseguinte, as atividades do seu corpo de funcionários são bem determinadas para o alcance das mesmas?

9. Defina quais setores encontramos dentro da Malharia Vitória, e quantos funcionários atuam dentro de cada um.

10. No parecer de Tiffany e Peterson (1999, p. 262), o processo de planejamento estratégico contínuo deverá ser feito da seguinte maneira:

- ✓ Questione sempre o que torna a sua empresa bem-sucedida.
- ✓ Observe continuamente os clientes e os mercados, acompanhando seus desejos e suas necessidades.
- ✓ Examine incansavelmente a concorrência e o que está acontecendo.
- ✓ Esforce-se sem cessar para manter a vantagem competitiva.
- ✓ Busque continuamente formas de alavancar sua competência essencial.

Você considera que a Malharia vitória trabalha embasada de alguma dessas opções, quais?

Depois da definição da visão, missão e valores, chega a hora de executar o diagnóstico estratégico, no qual serão apontados os fatores internos e externos da empresa, reconhecendo seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Análise dos fatores internos

11. Defina os Pontos fortes e fracos

Análise dos fatores externos

12. Defina oportunidades e ameaças.

APÊNDICE B – Termo de autorização de uso de imagem e depoimentos**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu _____, CPF _____,
RG _____, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, a pesquisadora **LUDMYLLA DA COSTA SILVA** do trabalho de pesquisa intitulado “**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PRODUTIVO DE CONFECÇÃO: um estudo de caso da empresa Malharia Vitória**” a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

São Luís-MA, ___ de _____ de 2016

Pesquisador responsável pelo trabalho de pesquisa

Sujeito da Pesquisa

ANEXOS



Foto 1 - Entrevista com a gerente administrativa da Malharia Vitória no escritório – Liliane Parga



Foto 2 - Setor de Corte industrial e modelagem plana - Malharia Vitória



Foto 3 - Setor de pequenas sublimações – Malharia Vitória



Foto 4 - Operador de prancha de sublimação total – Malharia Vitória



Foto 5 - Setor de serigrafia - estamparia – Malharia Vitória



Foto 6 - Setor de Confecção – Malharia Vitória



Foto 7 - Setor de Confeção – Malharia Vitória



Foto 8 - Setor de acabamentos e empacotamento do produto acabado – Malhar Vitória