

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELIANA FRASÃO BARBOSA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA DO
SETOR FINANCEIRO.

São Luís

2017

ELIANA FRASÚO BARBOSA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA DO
SETOR FINANCEIRO.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.ª Msc. Giselly Daniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

São Luís

2017

Barbosa, Eliana Frasco.

Planejamento Estratégico para uma microempresa do setor financeiro. / Eliana Frasco Barbosa - 2017.

48f.

Orientador(a): Msc. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2017.

1. Planejamento Estratégico. Microempresa. Crédito Consignado. Mercados Competitivos. I. Ferreira, Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti II. Msc.

ELIANA FRASÚO BARBOSA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA DO
SETOR FINANCEIRO.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovação em: _____/_____/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Msc. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira
(Orientadora)

Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador

Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho à minha família e amigos, em especial, aos meus pais Ernandes e Celeste, que sempre acreditaram na educação como um meio para transformar vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as oportunidades.

Aos meus pais, Ernandes e Celeste, por todos os valores construídos e por todos os esforços que foram realizados acreditando que esse momento seria possível.

Aos meus irmãos, Ernane e Eliane, que sempre me incentivaram e se disponibilizaram para me ajudar em qualquer situação.

A todos os amigos pelo apoio e incentivos.

Agradeço também a todos os professores da instituição de ensino que se dedicaram ao longo desse período de estudos para compartilhar conhecimento e inspirar profissões. Em especial, ao professor Ademir Martins, que se prontificou gentilmente com orientações importantes sempre que solicitado; e a professora Giselly Danniela por ter dito "sim" à orientação deste trabalho e por todas as contribuições, dedicação, gentileza e disponibilidade.

O desafio mais importante de nossos dias é o advento de uma era de descontinuidade, onde o imprevisível é o padrão de cada dia para os homens, para as organizações, para a humanidade como sistema.

Peter Drucker

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta que auxilia os gestores em seus processos de decisão e na determinação de estratégias que visam a direcionar os caminhos a serem seguidos por uma organização. O presente trabalho busca identificar as suas contribuições para o crescimento de uma microempresa do segmento financeiro. O estudo foi realizado por meio de consultas bibliográficas sobre o tema e através de uma pesquisa a campo da microempresa Emprestar Soluções, atuante no setor de crédito consignado, e procura entender o planejamento como uma estratégia de diferenciação competitiva. Os resultados da pesquisa apresentam uma análise dos fatores que influenciam os objetivos da empresa e apontam estratégias que podem ser adotadas como processos de melhorias contínuas.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico. Microempresa. Crédito consignado. Mercados competitivos.

ABSTRACT

The Strategic Planning is an important tool that assists managers in their decision making processes and in determining strategies that will guide the paths to be followed by an organization. The present work seeks to identify its contributions to the growth of a microenterprise in the financial segment. The research was carried out through bibliographic consultations on the subject and through a case study of the EmpreStar Soluções microenterprise, which operates in the consigned credit sector, and seeks to understand planning as a strategy of competitive differentiation. The results of the study present an analysis of the factors that influence the objectives of the company and point out strategies that can be adopted as processes of continuous improvement.

Keywords: Strategic Planning. Microenterprise. Consigned Credit. Competitive Markets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Níveis hierárquicos e tipos de planejamento	16
Figura 2	Diferença entre missão e visão.	19
Figura 3	A empresa e seu ambiente geral e de tarefa	21
Figura 4	Os vários grupos de Stakeholders	22
Figura 5	Modelo da matriz SWOT	23
Figura 6	Escolha de um caminho de ação pela empresa	27
Figura 7	Indicadores de avaliação	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução do crédito consignado no Brasil	36
-----------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Check list de análise do ambiente interno	34
Quadro 2	Matriz SWOT da Emprestar Soluções	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.1	Necessidade do Planejamento Estratégico	16
2.2	Etapas do Planejamento Estratégico.....	17
2.2.1	Diagnóstico estratégico	17
2.2.1.1	Definição da identidade da empresa.....	18
2.2.1.2	Análise dos fatores internos e externos	20
2.2.1.3	Análise SWOT	22
2.2.1.4	Análise dos concorrentes	24
2.2.2	Instrumentos	24
2.2.2.1	Objetivos e Metas	25
2.2.2.2	Definição de estratégias	26
2.2.3	Controle e avaliação	27
3	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	29
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
4.1	Coleta de dados	31
5	RESULTADOS DA PESQUISA	32
5.1	Diagnóstico estratégico	32
5.1.1	Definição da identidade da empresa	32
5.1.1.1	Missão	33
5.1.1.2	Visão	33
5.1.1.3	Valores	33
5.1.2	Análise dos fatores internos	34
5.1.3	Análise dos fatores externos	35
5.1.4	Análise SWOT	38
5.2	Instrumentos	39
5.2.1	Objetivos	40
5.2.2	Definição de estratégias	40
5.3	Controle e avaliação	42
6	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	45
	ANEXO A - AUTORIZAÇÃO.....	47

1 INTRODUÇÃO

O número de micro e pequenas empresas tem aumentado significativamente nos últimos anos. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2014), elas já representam 27% da economia brasileira e contribuem com uma grande parcela para a geração de emprego e renda do país.

Contudo, com esses números, também aumentam os desafios para manter os negócios rentáveis, competitivos e duradouros no mercado. A falta de experiência e de conhecimentos em gestão, os recursos financeiros limitados e a ampla concorrência são os problemas mais comuns que impedem o crescimento e até mesmo a continuidade das empresas desse porte.

Além disso, o acesso fácil e compartilhado de informações também contribui para criar clientes cada vez mais exigentes e com maior poder de decisão nas empresas, trazendo ao mercado um cenário aberto e a todo momento flexível a mudanças.

Esses desafios despertam nas empresas a necessidade da inovação constante e a busca de melhorias internas que estão completamente ligadas ao processo de conhecimento do ambiente externo. Por esse motivo, o Planejamento Estratégico se destaca e possui um papel fundamental na orientação e no desenvolvimento das organizações.

Um Planejamento Estratégico permite reorganizar as ideias, definir objetivos e estruturar ações que serão dirigidas para o resultado que se quer alcançar. Com a sua utilização ainda é possível antecipar-se às ameaças e realizar um diagnóstico para transformar fraquezas em oportunidades.

As microempresas do segmento financeiro, mesmo atuando em um mercado com perspectivas positivas de crescimento, possuem as mesmas dificuldades das microempresas de outros setores e, em tempos de crise econômica, elaborar um planejamento garante um diferencial relevante diante dos concorrentes.

Nesse sentido, considerando o planejamento um passo inicial e um recurso importante para as organizações expandirem seus negócios, faz-se a seguinte pergunta: Quais as contribuições de um Planejamento Estratégico para o crescimento de uma microempresa do setor financeiro?

Esse questionamento tem como objetivo geral compreender os conceitos e métodos do Planejamento Estratégico e identificar suas contribuições para o crescimento de uma microempresa que busca desenvolvimento no mercado em que atua.

O estudo pretende realizar um diagnóstico estratégico para uma microempresa do setor financeiro a fim de conhecer a real situação da empresa; auxiliar a definição de objetivos claros para direcionar a organização ao alcance de resultados concretos; apontar melhorias internas e ações estratégicas que possam manter a instituição competitiva no mercado.

O estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa ação da microempresa Empréstos Soluções, presente há um ano no mercado de crédito consignado, no qual foi elaborado um Planejamento Estratégico a partir de entrevistas com funcionários para análise da empresa e através de levantamento bibliográfico para compreensão e aplicação do tema empregado.

O presente trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda os conceitos e métodos de aplicação do Planejamento Estratégico; logo após, o segundo capítulo apresenta a descrição da Empréstos Soluções, que foi a empresa utilizada para a pesquisa ação; no terceiro capítulo, são informados os métodos da pesquisa; em seguida, no quarto capítulo, os resultados da pesquisa são apresentados; e, por último, é feita a conclusão do trabalho no quinto capítulo.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra estratégia vem do termo grego *estrategos*, que quer dizer chefe de exército, aquele que tem a visão do todo e que elabora planos para alcançar os objetivos da guerra. Atualmente, o significado de estratégia expandiu a utilidade militar e pode ser aplicado em diversas áreas como esportivas, econômicas, políticas ou qualquer outra que adote o conceito de um método para obter resultados específicos.

No contexto organizacional, o pensamento estratégico é utilizado para conduzir a empresa ao alcance de objetivos pré-definidos, identificando a melhor direção a ser tomada e tendo em vista melhorias na produtividade e nos resultados finais. Para a realização prática desse pensamento, é preciso organizar as ideias de forma estruturada e adotar métodos elaborados como o Planejamento Estratégico para obter um bom desempenho no resultado que se quer alcançar.

De acordo com Fischmann e Almeida (2013, p.25), o Planejamento Estratégico pode ser definido como:

[...] uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deve seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos.

O planejamento, segundo Oliveira (2014), pode ter seu conteúdo dividido em cinco partes para facilitar a definição das ideias e as decisões que serão adotadas para a sua elaboração. São elas:

- ζ Planejamento dos fins: Trata-se da visão, dos valores, da missão, dos objetivos, das metas e dos desafios que podem ser encontrados;
- ζ Planejamento dos meios: Refere-se aos caminhos, aos meios utilizados para se alcançar os objetivos que foram determinados. Está ligado às políticas, procedimentos e processos da empresa;
- ζ Planejamento organizacional: Está voltado para a organização da estrutura da empresa de acordo com os meios propostos;

ζ Planejamento dos recursos: § o dimensionamento dos recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos. § utilizado para estabelecer como esses recursos serão aplicados;

ζ Planejamento da implantação e do controle: § atribuído para determinar como serão feitos o acompanhamento e a avaliação da implantação do projeto.

A compreensão correta dessas fases será fundamental para desenvolver um bom Planejamento Estratégico e influenciar diretamente os resultados obtidos com a sua implementação.

Em conformidade com algumas características específicas, o planejamento pode ser classificado em três tipos diferentes: planejamento estratégico, tático e operacional.

O Planejamento Estratégico é um método gerencial que permite definir a direção a ser seguida pela organização. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p.55), "O processo de planejamento estratégico tem a finalidade de mapear o caminho que deve ser seguido até definir os resultados desejados e conduzir os esforços para a sua concretização pela gestão estratégica."

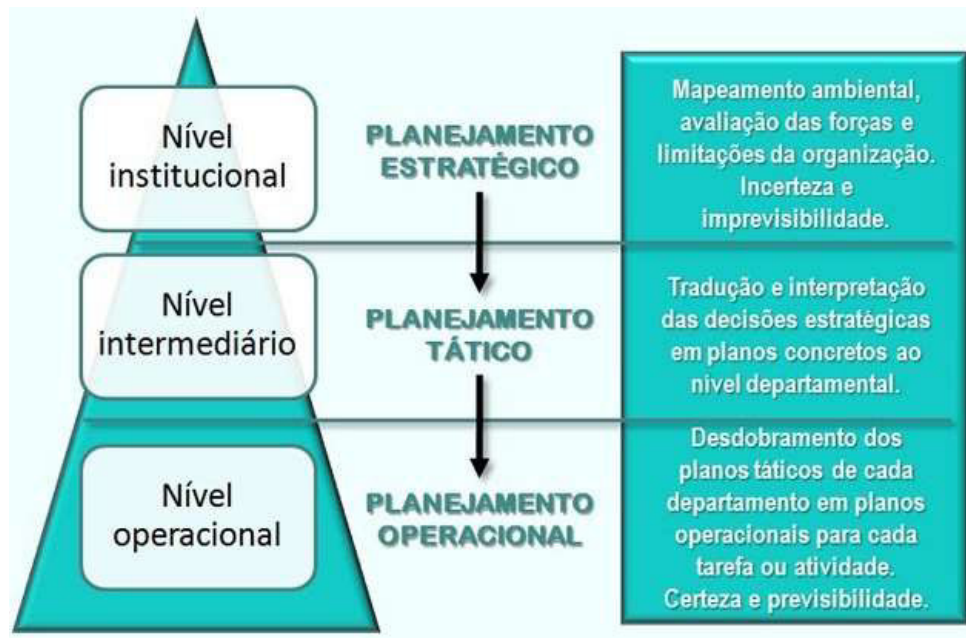
Esse tipo de planejamento leva em consideração os fatores externos e internos e está voltado para estabelecer a missão, as estratégias, as políticas e os objetivos da empresa. Normalmente, é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e elaborado com foco a longo prazo, acima de cinco anos.

O Planejamento Tático serve de instrumento para a implementação de projetos, estratégias e políticas e está relacionado ao gerenciamento de recursos para a realização dos planos estratégicos. É definido por cada área da empresa e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. Oliveira (2014) diz que o planejamento tático é um método administrativo para melhorar os resultados de uma determinada área e não a empresa como um todo. Geralmente, esse planejamento é projetado para um prazo médio e desenvolvido pelos níveis intermediários da organização.

O Planejamento Operacional está ligado a funções e atividades mais detalhadas que são necessárias para o alcance de metas específicas. Apresenta a elaboração de procedimentos com a finalidade de melhoria das operações. Seus métodos estão voltados para a aplicação de curto prazo e implantados pelos supervisores de departamentos em um nível operacional.

A figura a seguir demonstra a relação dos tipos de planejamento com os níveis hierárquicos.

Figura 1 - Níveis hierárquicos e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

2.1 Necessidade do Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), o Planejamento Estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

O Planejamento Estratégico permite trabalhar fatores que são imprescindíveis e orientado de qualquer tipo de empresa e pode ser entendido como uma importante ferramenta de gestão que auxilia os administradores nos processos de decisão, na ampliação dos negócios e na preparação para os possíveis riscos e ameaças do mercado.

Além disso, a globalização, o avanço progressivo das tecnologias e o crescimento elevado da concorrência geram mudanças frequentes no cenário mercadológico e impõem às organizações a adoção de processos contínuos de melhorias e adaptação.

Tendo como base esses fatores, Chiavenato e Sapiro (2004) dizem que o Planejamento Estratégico fica a cada dia mais necessário para garantir a

sobrevivência das empresas e para que elas obtenham o sucesso organizacional diante das ameaças e dos desafios enfrentados.

2.2 Etapas do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico deve produzir respostas consistentes a três questões fundamentais:

- a) Onde a empresa está?
- b) Aonde ela quer chegar?
- c) Como ela vai chegar lá?

A elaboração do planejamento consiste em um diagnóstico estratégico que promove uma análise da empresa sobre a sua identidade para definir objetivos e metas a serem alcançados; permite o conhecimento dos seus pontos fortes e fracos e identifica oportunidades e ameaças tomando como referência os fatores internos e externos que fazem parte do cenário ao qual a organização está inserida.

Em uma segunda etapa e após o entendimento obtido com o diagnóstico, a empresa precisa formular adequadamente as estratégias e determinar meios e recursos que serão utilizados para alcançar os objetivos e metas estabelecidos na primeira fase.

Por último, deve-se determinar os métodos de avaliação e controle das ações e resultados do planejamento.

Assim, as etapas do Planejamento Estratégico consistem em conhecer a empresa e o ambiente a que pertence e desenvolver ações estratégicas para conseguir os objetivos pretendidos através da sequência de procedimentos a seguir.

2.2.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico compreende a primeira fase do Planejamento Estratégico e permite que a empresa avalie a sua real situação para se posicionar a partir de aspectos relativos ao ambiente interno e externo da organização.

§ nessa etapa que se define a missão, visão e os valores que determinarão a identidade da empresa e que, em conjunto com a análise do ambiente externo e interno, servirão como base para todo o direcionamento estratégico da instituição.

O diagnóstico estratégico é de extrema importância para o sucesso do Planejamento Estratégico e é por meio dele que a empresa consegue identificar suas capacidades e oportunidades, se preparar para as mudanças e ameaças do mercado e definir as ações que serão seguidas para alcance dos objetivos.

2.2.1.1 Definição da identidade da empresa

Todo negócio deve ter uma missão a cumprir, uma visão do futuro que possa determinar objetivos, metas e valores estabelecidos como políticas institucionais. Esses princípios devem estar claros para que todos os envolvidos com a empresa (internos e externos) saibam exatamente o que fazer, como, quando e onde. Conceitos como missão, visão, valores e objetivos formam a identidade da empresa e são de extrema importância para o sucesso do Planejamento Estratégico.

De acordo com Chiavenato (2007), missão é a própria razão de ser e de existir da organização e o seu papel na sociedade. Refere-se à definição do negócio, à delimitação do seu ambiente de atuação e à real finalidade da empresa.

Oliveira (2014) adota o mesmo entendimento e acrescenta que a missão é a determinação de quem a empresa atende com seus serviços e produtos, ela precisa responder às expectativas e satisfazer as necessidades tanto do ambiente externo como do ambiente interno.

A missão orienta a formulação dos objetivos e deve ser direta, clara e inspiradora para que os clientes internos e externos se identifiquem com o propósito da empresa.

A visão está voltada a um processo evolutivo da empresa. Ela orienta o planejamento e os objetivos a serem alcançados a longo prazo e só é possível se a missão for bem definida e cumprida pela organização.

A visão refere-se à imagem que o gestor tem do destino do seu negócio dentro de um horizonte de tempo. Chiavenato (2007, p.54) faz uma distinção entre missão e visão e esclarece que:

Enquanto a missão trata da filosofia básica da organização, a visão serve para vislumbrar o futuro que deseja alcançar. A visão é a imagem definida pela organização a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser. Muitas organizações colocam a visão como projeto de futuro do que elas gostariam de ser em um determinado período de tempo, algo em torno de cinco anos.

A figura 2 detalha a diferença entre missão e visão deixando claro que a missão é baseada no presente, já a visão no futuro.

Figura 2 - Diferença entre missão e visão

Missão	Visão
Inclui o negócio da empresa.	É o que se sonha no negócio.
É o ponto de partida.	É aonde vamos.
É a carteira de identidade da empresa.	É o passaporte para o futuro.
Identifica "quem somos".	Projeta "quem desejamos ser".
Dá o rumo à empresa.	Energiza a empresa.
É orientadora.	É inspiradora.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocação para a eternidade.	É mutável conforme os desafios.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 55)

Os valores são as crenças e os princípios básicos de uma organização. Eles orientam o comportamento individual e estão ligados diretamente à identidade cultural da empresa.

Oliveira (2014) diz que os valores são um conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais que direcionam a forma como todas as partes envolvidas na empresa serão tratadas.

2.2.1.2 Análise dos fatores internos e externos

Após a definição da identidade empresarial, o próximo passo é olhar para dentro e ao redor da instituição a fim de fazer o seu diagnóstico. Para isso, é necessário identificar os ambientes interno e externo da organização.

Para Oliveira (2014), o processo de análise do ambiente externo e interno deve apresentar os seguintes componentes:

- ¿ Pontos fortes: são os elementos internos e controláveis que favorecem a empresa em relação aos elementos externos e não controláveis;
- ¿ Pontos fracos: são os elementos internos e controláveis que prejudicam a empresa em relação a seu ambiente;
- ¿ Oportunidades: são os elementos externos e não controláveis que criam situações favoráveis à empresa, desde que a mesma tenha condições de aproveitá-los;
- ¿ Ameaças: são os elementos externos e não controláveis que criam condições desfavoráveis à empresa.

De acordo com essa análise, os pontos fortes e fracos compreendem os elementos controláveis pela empresa em seu ambiente interno, enquanto que as oportunidades e ameaças representam os elementos não controláveis pela empresa em seu ambiente externo.

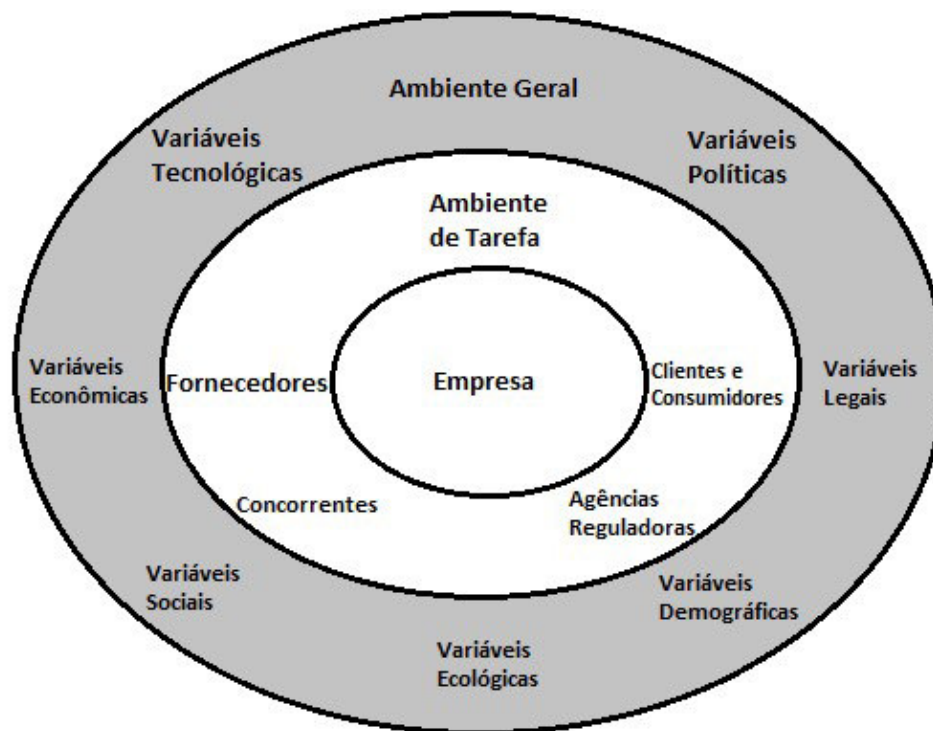
A fase da análise do ambiente interno compreende a avaliação dos recursos da organização que são: recursos financeiros referentes à quantidade, tipo e capacidade de aplicação; recursos humanos quanto à quantidade, escolaridade, dedicação e espírito de equipe; recursos materiais quanto ao acesso a insumos, controle de qualidade e multiplicidade de fontes; e recursos tecnológicos referentes à capacidade, qualidade e confiabilidade. A análise do ambiente externo verifica as tendências e mudanças que possuem impactos significativos na organização, podendo ser vistas como oportunidades ou ameaças.

A análise dos fatores internos relaciona as forças e fraquezas para criar condições para formulação de estratégias que empreguem o melhor ajustamento da organização no ambiente em que ela atua. Os aspectos externos são avaliados para antecipar as oportunidades e ameaças que

possam interferir na concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.

Para melhor entendimento do ambiente externo, Chiavenato (2007) o divide em: Ambiente Tarefa (nicho ambiental mais próximo e imediato de cada organização sendo eles: consumidores e clientes, fornecedores de recursos, agências reguladoras e concorrentes); e Ambiente Geral (conjunto amplo e complexo de variáveis que atuam de forma dinâmica e interativa, sendo essas variáveis: tecnológicas, econômicas, políticas, legais, sociais, demográficas e ecológicas). A figura abaixo demonstra a relação dos ambientes externos com a empresa.

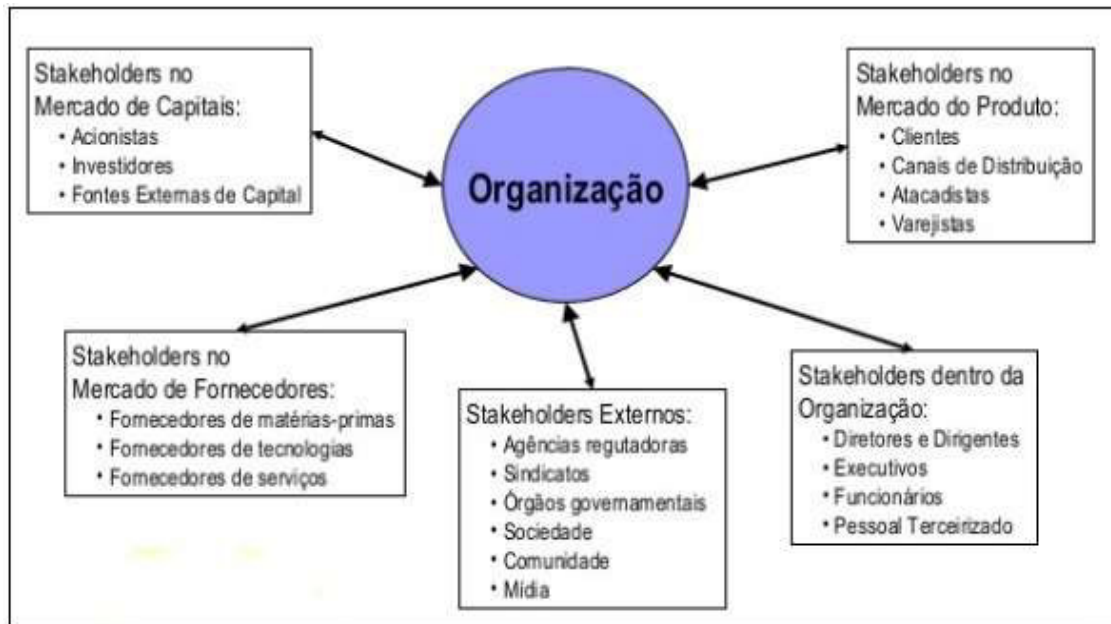
Figura 3 - A empresa e seu ambiente geral e de tarefa



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007).

Chiavenato e Sapiro (2004) mapeiam o ambiente organizacional alicerçado no público de interesse (Stakeholders) com os quais estabelece suas relações, por serem grupos que influenciam e são influenciados pelos resultados estratégicos alcançados. A figura seguinte representa os diversos grupos de Stakeholders ligados à organização.

Figura 4 - Os vários grupos de Stakeholders



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p. 53).

2.2.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma técnica muito utilizada no Planejamento Estratégico para avaliar os ambientes interno e externo de uma organização. A sigla SWOT significa Strength (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunity (Oportunidades), Threat (Ameaças), que traduzida para o português se obtém a sigla FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

A análise SWOT é desenvolvida a partir da divisão do ambiente em interno e externo. A avaliação do primeiro ambiente estabelece as forças e fraquezas que a empresa possui e que estão relacionadas às vantagens e desvantagens que ela tem em referência aos concorrentes. A avaliação do segundo ambiente estabelece as ameaças e oportunidades que são questões externas e que estão fora do controle da empresa.

Segundo Almeida, Matos e Matos (2007), a análise SWOT auxilia os gestores no desenvolvimento de quatro tipos de direcionamentos estratégicos:

1. Pontos Fortes versus Oportunidades - utiliza os pontos fortes internos para tomar vantagens em oportunidades externas. Identifica como os

pontos fortes podem ampliar ou potencializar as oportunidades que se apresentam para a organização.

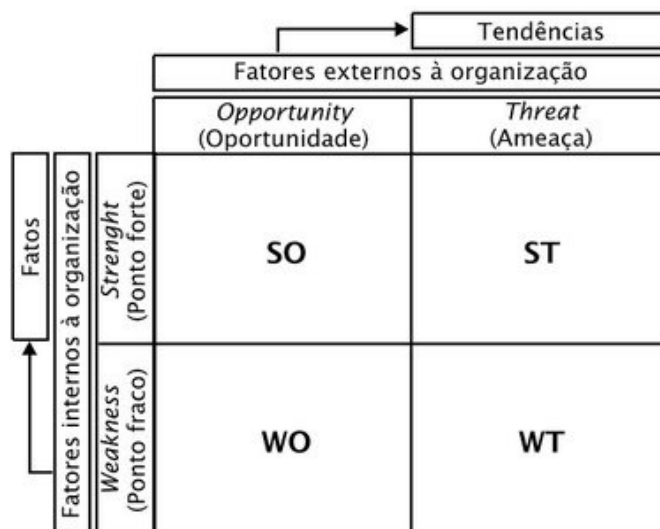
¿ Pontos Fracos versus Oportunidades - objetiva aperfeiçoar os pontos fracos internos tomando vantagens nas oportunidades externas. Identifica como os pontos fracos podem impedir a organização de aproveitar as oportunidades que se apresentam;

¿ Pontos Fortes versus Ameaças - utiliza pontos fortes internos a fim de evitar ou reduzir impactos das ameaças externas. Identifica os pontos fortes que auxiliam a organização a superar as ameaças que se apresentam.

¿ Pontos Fracos versus Ameaças - obriga a organização a buscar a ordem para sair do caos emergente. Reconhece como os pontos fracos prejudicam a organização para superar as ameaças que se apresentam.

Os fatores da análise SWOT podem ser identificados e relacionados utilizando o modelo da matriz SWOT apresentado na figura 5.

Figura 5 - Modelo da matriz SWOT



Fonte: Almeida; Matos, J; Matos, R. (2007, p. 155).

A partir da identificação dos fatores, a análise SWOT permite desenvolver estratégias para melhorar os pontos fracos e utilizar os pontos fortes para conseguir vantagens no aproveitamento das oportunidades e para evitar as ameaças ou transformá-las em oportunidades.

2.2.1.4 Análise dos concorrentes

A análise dos concorrentes consiste em uma avaliação para conhecer os principais concorrentes de uma empresa em busca de um diferencial competitivo.

O processo de análise dos concorrentes precisa identificar quais são as principais empresas que atuam no mesmo segmento e quais os objetivos, as forças, as fraquezas e as estratégias adotadas por elas. Através dessa análise é possível identificar as necessidades dos clientes que não são atendidas pelos concorrentes e estabelecer estratégias para gerar maior vantagem competitiva.

Oliveira (2014, p. 98) diz que a vantagem competitiva "Corresponde a aquele algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras." Por isso é importante que a empresa conheça exatamente como seu concorrente atua e o produto ou serviço que ele vende.

Em um Planejamento Estratégico para uma empresa que busca crescimento, também é válido adotar o Benchmarking, que consiste em uma técnica de análise dos concorrentes para conhecer os seus processos que geram vantagem competitiva. A adoção dessa técnica não tem o intuito de copiar as estratégias dos concorrentes, mas sim de aprender, aperfeiçoar e evoluir para aumentar a participação de mercado e a lucratividade da empresa.

2.2.2 Instrumentos

Os instrumentos do Planejamento Estratégico correspondem a fase em que se estabelecem as metas, objetivos e as estratégias que serão adotadas para alcançar os resultados esperados.

Segundo Oliveira (2014, p.52), "Nessa fase as questões básicas são o estabelecimento de onde se quer chegar e de como chegar na situação que se deseja."

2.2.2.1 Objetivos e metas

Os objetivos são os resultados ou situações que a empresa pretende alcançar para o cumprimento da missão que foi estabelecida. Enquanto que as metas são as etapas quantificadas para alcançar os objetivos ao longo de um prazo estabelecido.

Almeida (2001, p. 30), esclarece que:

O objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo geral: Ressalta-se que a meta é a segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data [...]

Os objetivos devem ser claros, adequados, aceitos, aplicados e consistentes para que o Planejamento Estratégico seja bem sucedido. De acordo com Oliveira (2014), a definição dos objetivos serve para fornecer às pessoas um envolvimento a partir da consciência do seu papel na empresa; auxiliar a tomada de decisão; estimular o empenho profissional tendo em vista os resultados esperados; e viabilizar a base para controle e ações corretivas.

Para Chiavenato (2007), os objetivos podem ser desmembrados em estratégicos, que correspondem aos objetivos mais amplos da empresa; em táticos ou departamentais, que são específicos a cada unidade da organização; e em operacionais, que são objetivos limitados a cargos ou tarefas específicas.

Oliveira (2014) diz que os objetivos precisam ser estabelecidos com base nas expectativas das futuras condições do ambiente externo à empresa, nas necessidades percebidas pela empresa e nos recursos limitados que a empresa terá disponíveis.

Os objetivos são definidos a partir de expectativas que tomam como base a missão da empresa. O cumprimento eficiente de uma missão vai depender de como a organização define seus objetivos e dos meios que serão utilizados para a condução das metas, que correspondem às estratégias empresariais.

2.2.2.2 Definição de estratégias

As estratégias são os caminhos que a empresa deverá seguir para alcançar objetivos e metas estabelecidos.

Após as diretrizes organizacionais serem estipuladas e o ambiente ser analisado, os gestores possuem os conhecimentos necessários para traçar cursos alternativos de ação e fazer escolhas dentro dessas alternativas, a fim de assegurar o sucesso da organização.

A finalidade das estratégias para Oliveira (2014, p. 187),

Está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável.

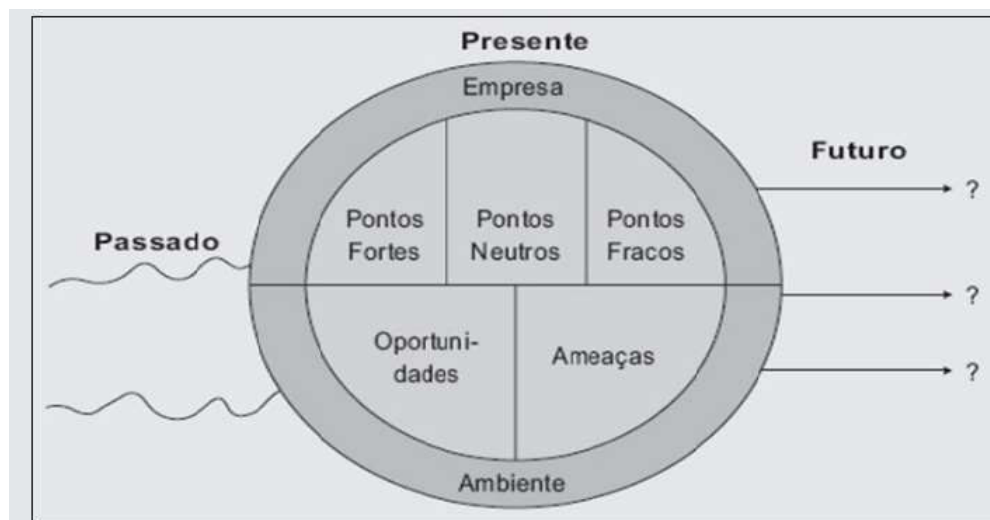
De acordo com Almeida (2001), os objetivos e as estratégias estão intimamente ligados, pois enquanto o objetivo mostra aonde quer chegar, a estratégia dá o caminho.

As estratégias podem ser definidas de acordo com as necessidades da organização, elas podem ser estabelecidas:

- ¿ Tendo em vista um crescimento de uma determinada área ou desenvolvimento de mercado para ampliar o negócio da empresa;
- ¿ Tencionando apenas a manutenção, quando a empresa encontrar ameaças ou dificuldades para a realização de algum objetivo;
- ¿ Em busca da sobrevivência quando a empresa apresentar índices altos de pontos fracos internos e ameaças externas.

Oliveira (2014) diz que a estratégia deve ser uma ação inteligente, econômica e viável e deve-se sempre levar em consideração o destino pretendido pela organização e como estabelecer esse destino. A figura a seguir mostra de que forma as estratégias e os planos de ação devem ser definidos pela empresa.

Figura 6 - Escolha de um caminho de a²o pela empresa



Fonte: Oliveira (2014, p. 188)

Conforme a figura 6, as estratégias e os planos de a²o devem ser estabelecidos a partir da análise de como a empresa está no presente para traçar um caminho a ser seguido no futuro, independente do caminho sinuoso que ela percorreu no passado para chegar a situação atual. Oliveira (2014, p. 188) acrescenta que: 'A avaliação desse processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e suas oportunidades e ameaças em seu ambiente, de outro lado.'

Após a definição das estratégias e dos planos de a²o, é preciso estabelecer como serão feitos o monitoramento e a avaliação dos resultados.

2.2.3 Controle e Avaliação

As duas últimas etapas do planejamento estratégico referem-se ao controle e à avaliação estratégica. A frase de Peter Drucker 'Se você não pode medir, você não pode gerenciar', descreve a importância do controle nas organizações.

O controle como o ato de fiscalizar atividades da empresa para que sigam o que foi previamente planejado é a forma de acompanhar e garantir que os objetivos e as metas traçadas sejam alcançados de forma efetiva.

Além do monitoramento, o controle estratégico é responsável pela retroalimentação cuja função é de verificar se as demais etapas do processo

são adequadas e funcionais. A retroalimentação gera conhecimento para a organização e serve de base para a etapa de avaliação.

Segundo Sertek, Guindani e Martins (2007), o que deve ser feito para avaliar e controlar o desempenho é utilizar vários indicadores de diversas naturezas. A figura 7 aponta o tipo de indicador de acordo com o que realmente deseja ser avaliado.

Figura 7 - Indicadores de avaliação

Foco	Principais tipos de indicadores
Clientes	Satisfação, retenção e insatisfação
Mercado	Participação e desenvolvimento
Recursos humanos	Taxa de rotatividade, absenteísmo, satisfação
Operacional	Taxa de utilização da capacidade instalada, produção diária média, giro do estoque

Fonte: Sertek; Guindani, Martins, (2007)

De acordo com Oliveira (2014), essa fase serve para verificar o desempenho da empresa de acordo com a situação desejada e deve adotar os seguintes processos:

- ¿ Estabelecimento e verificação de indicadores;
- ¿ Avaliação de desempenho dos profissionais;
- ¿ Análise do desempenho da empresa e dos desvios com relação aos objetivos, metas e estratégias estabelecidos;
- ¿ Desenvolvimento de ações corretivas de acordo com as análises efetuadas;
- ¿ Retroalimentação de informações ao processo do Planejamento Estratégico.

A fase de avaliação e controle é tão importante quanto as outras, pois é ela que vai assegurar a realização e a eficiência de todos os critérios estabelecidos ao longo da elaboração do Planejamento Estratégico.

3 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada na microempresa Emprestar Soluções, que atua no segmento financeiro operando como correspondente bancário. Atualmente, a empresa está localizada no Centro de São Luís - MA, Rua Leônicio Rodrigues, Edifício Dórbora Évila - sala 02.

A empresa está há um ano no mercado ofertando produtos de crédito consignado e nasceu a partir do sonho de sua instituidora em ter o seu próprio negócio. Sua principal atividade é atuar como agente intermediário entre os bancos autorizados pelo Banco Central e clientes interessados em crédito pessoal.

A Emprestar Soluções conta com uma equipe de quatro funcionários, que são a gestora e dona da empresa, dois consultores comerciais e um assistente.

4 METODOLOGIA

A metodologia aplicada no presente trabalho foi uma pesquisa a²o de car^oter qualitativo, com enfoque indutivo, desenvolvida contando com dados prim^orios, por meio de entrevista, e secund^orios, utilizando documentos e informa^oes fornecidos pela empresa. A pesquisa foi elaborada com a finalidade de proporcionar conhecimento na ^orea de Planejamento Estrat^ogico, atrav^os do estudo da aplica^o pr^otica.

Pesquisa a²o, segundo Vergara (2007, p.49), ^o um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que sup^obe interven^o participativa na realidade social. Nela foi analisado o ambiente no qual a empresa est^o inserida, objetivando extrair os elementos componentes no que se refere ao Planejamento Estrat^ogico, que foram observados, para se explorar e, assim, proporcionar conhecimento acerca do assunto contemplado.

Este trabalho contar^o primeiramente, com uma pesquisa bibliogr^ofica sobre Planejamento Estrat^ogico, que segundo Gil (2002, p. 44), deve ser desenvolvida com base em material j^o elaborado, constitu^odo principalmente de livros e artigos cient^oficos. O estudo teve, portanto, como base, livros de autores especialistas no assunto, que versam sobre o tema, sendo realizado seu estudo e an^olise de conceitos. Essa pesquisa tem a finalidade de fundamentar o estudo, que foi realizado por meio da an^olise de documentos fornecidos e entrevistas, a fim de entender a influ^oncia desta ferramenta na empresa, analisando sua elabora^o e aplica^o.

Gil (2002, p. 41) diz que ^oas pesquisas descritivas t^om como objetivo primordial a descri^o das caracter^osticas de determinada popula^o ou de um determinado fen^omeno ou, ent^o, o estabelecimento de rela^oes entre vari^oveis. Portanto, este trabalho ^o descritivo, pois discriminou a realidade organizacional da empresa pesquisada como um todo, apontando suas caracter^osticas e atividades desenvolvidas.

Para Gil (2002, p. 48), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Foi também exploratória porque foram realizadas entrevistas com funcionários da empresa para a construção de hipóteses.

4.1 Coleta de dados

A pesquisa a ser desenvolvida foi desenvolvida por meio de entrevistas com os funcionários da empresa e contou com a participação da pesquisadora para desenvolver um trabalho coletivo acerca das informações coletadas.

Em um primeiro momento, foi feita a sensibilização da gerente da empresa para que a mesma compreendesse a importância do tema da pesquisa para a instituição. Após, a pesquisadora fez um resumo sobre os conceitos de cada componente que forma a identidade de uma organização para que a gestora definisse a identidade da empresa pesquisada.

Em uma segunda etapa, foi realizado um Brainstorming com os funcionários para o desenvolvimento da análise SWOT através da identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Nessa fase, a pesquisadora contribuiu com opiniões e também utilizou um referencial teórico para que os participantes tivessem o entendimento adequado sobre cada critério avaliado.

Por último, foi realizada uma nova reunião com a gestora para que fossem definidos os objetivos e as estratégias adotadas. Novamente, houve a participação da pesquisadora que contribuiu com sugestões e também auxiliou a determinação dos instrumentos de avaliação para o monitoramento das ações orientadas pelo Planejamento Estratégico.

A gestora e proprietária da empresa mostrou interesse na pesquisa e achou importante a definição da identidade da instituição, no entanto, a implementação do Planejamento Estratégico foi vista com um pouco de resistência por se tratar de um processo de mudança organizacional que também envolve custos.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

De acordo com a proposta do trabalho, a pesquisa da Emprestar Soluções apresenta um diagnóstico estratégico para posicionar a empresa no mercado e a partir desse diagnóstico, definir as estratégias para sua orientação.

Os resultados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas com funcionários da instituição e analisados com base no levantamento bibliográfico que permitiu a elaboração de um Planejamento Estratégico para a empresa.

5.1 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico realizado nessa pesquisa teve a intenção de destacar o posicionamento da Emprestar Soluções por meio da definição da missão, visão e valores que caracterizam e fortalecem a consciência da identidade da empresa.

O diagnóstico também apresenta a avaliação do ambiente em que a instituição atua para identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. O conhecimento desses fatores servir para que a empresa avalie a sua capacidade de adaptação e esteja preparada para as possíveis transformações do mercado.

5.1.1 Definição da Identidade da empresa

Embora a Emprestar Soluções tenha nascido a partir de um sonho de sua instituidora, observou-se que a empresa ainda não tinha definido a sua missão. Da mesma maneira, a visão e os valores eram princípios idealizados, mas não tinham objetivos claros e metas estabelecidas, fazendo com que a empresa ficasse sem um direcionamento adequado. Diante disso, o primeiro passo da elaboração do Planejamento Estratégico foi auxiliar a construção da identidade da organização.

5.1.1.1 Miss2o

A miss2o foi definida de forma objetiva, levando-se em considera2o o prop2sito da empresa e ficou estabelecida da seguinte forma:

Miss2o: `Ofertar solu2es de cr2dito atrav2s de produtos e servi2os financeiros, prestando atendimento com excel2ncia e foco na fideliza2o do cliente. _

5.1.1.2 Vis2o

Para a elabora2o da vis2o, considerou-se o princ2pio de que ela deve apresentar as aspira2es e cren2as da empresa, indicando como ela quer estar no futuro. Desse modo, a vis2o da Emprstar Solu2es aponta os objetivos que ser2o conquistados a longo prazo.

Vis2o: `Ser uma empresa de refer2ncia na presta2o de servi2os financeiros, reconhecida nacionalmente por seus clientes e parceiros pela qualidade das suas opera2es. _

5.1.1.3 Valores

A empresa acredita em seus valores como um diferencial competitivo, por isso houve a importa2ncia em defini-los, pois eles orientam o comportamento e a forma como todas as partes interessadas da empresa ser2o tratadas. Com base nessas premissas, os valores delineados foram:

- ¿ 2tica: nos preocupamos em fazer o que 2 certo sempre. _
- ¿ Satisfa2o do cliente: ele 2 a raz2o da exist2ncia de qualquer neg2cio. _
- ¿ Excel2ncia na presta2o dos servi2os: ir al2m das expectativas, gerando solu2es r2pidas e simplificadas de atendimento. _
- ¿ Valoriza2o e respeito 2s pessoas: com elas 2 poss2vel construir hist2rias. _
- ¿ Responsabilidade social: acreditamos em uma sociedade mais justa e em um ambiente melhor. _

Ap2s o alinhamento da identidade da empresa, foram analisados os ambientes em que ela atua para dar continuidade ao diagn2stico.

5.1.2 Análise dos fatores internos

Para fazer a análise do ambiente interno, foram consideradas as forças e as fraquezas que representam os elementos controláveis pela empresa.

Utilizou-se um check list para especificar os pontos fortes e fracos da Emprestar Soluções com relação às características e aos recursos que ela teria disponíveis.

Quadro 1 - Check list de análise do ambiente interno

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO		
ELEMENTOS	FORÇA	FRAQUEZA
REPUTAÇÃO DA EMPRESA	X	
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO		X
QUALIDADE DO SERVIÇO	X	
FORÇA DE VENDAS	X	
QUADRO DE FUNCIONÁRIOS		X
INSTALAÇÕES	X	
RECURSOS TECNOLÓGICOS		X
ESTABILIDADE FINANCEIRA		X
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA		X

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir do quadro 1, foram feitas as seguintes observações:

1. A reputação é caracterizada como uma força da empresa. Apesar de pouco tempo de atuação, ela possui credibilidade junto aos parceiros e clientes devido aos valores atribuídos e prestação de seus serviços;
2. A participação de mercado é considerada uma fraqueza porque a empresa precisa ampliar sua atuação e alcançar todos os públicos a que sua atividade se propõe;
3. A qualidade do serviço prestado é um elemento importante para a instituição, visto que ela preza pela excelência no atendimento e pela transparência em suas operações, caracterizando-se como um ponto forte;
4. A força de vendas é considerada um ponto forte por possuir profissionais qualificados e comprometidos em vender os produtos da empresa e em atender as necessidades dos clientes;
5. A instituição possui um quadro de funcionários pequeno e precisa aumentar para evitar a sobrecarga de atividades e aumentar o volume de vendas, por isso é considerado um ponto fraco;

6. A estrutura física da empresa é bem adequada à sua proposta e também possui uma boa localização, por isso as instalações se configuram como um ponto forte;

7. Quanto aos recursos tecnológicos, a organização dispõe do material necessário para a execução de suas atividades, porém precisa de um sistema informatizado de banco de dados. Sistemas desse tipo auxiliam o direcionamento das vendas e permitem o uso de canais de comunicação para desenvolver as ações de marketing. Por isso, foi considerado um ponto fraco que a organização precisa melhorar;

8. A empresa tem dificuldade em manter um fluxo de caixa e um capital de giro adequados. Os recursos financeiros caracterizam-se como um ponto fraco porque comprometem a estabilidade financeira da instituição;

9. A empresa não tem uma orientação estratégica em suas ações e também não direciona os investimentos que são necessários para uma proposta inovadora. A limitação dos recursos financeiros destinados a esses recursos impede o aproveitamento de oportunidades e por essa razão a orientação empreendedora se configura como uma fraqueza.

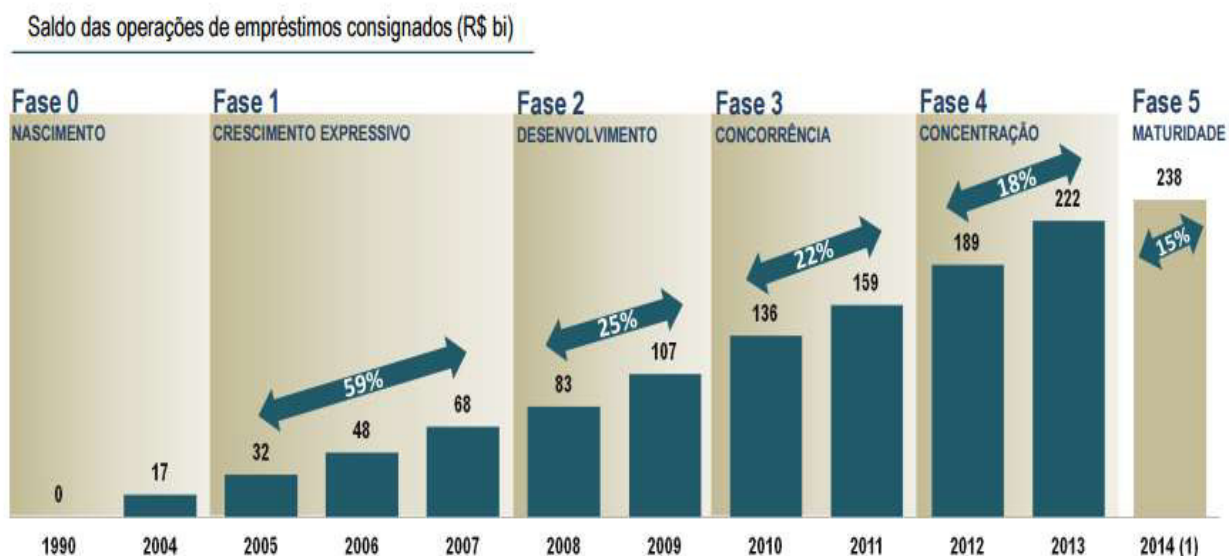
5.1.3 Análise dos fatores externos

A análise do ambiente externo é de grande importância para auxiliar os gestores no direcionamento da organização e nos processos de decisão. Para a análise da Empresa Soluções, foram consideradas quatro variáveis que podem afetar os resultados da empresa, que são: o mercado de crédito consignado, a influência do governo, os clientes e os concorrentes.

O mercado do crédito tomou força durante os oito anos de gestão do governo de Luís Inácio Lula da Silva. Entre as categorias do setor, a que mais cresceu foi o empréstimo consignado, em que as parcelas devidas ao banco são descontadas mensalmente pela instituição responsável pelo pagamento do benefício ou dos vencimentos do cliente.

O gráfico 1 indica a evolução do crédito consignado no Brasil e apresenta as fases do nascimento à maturidade, com seus respectivos saldos de operações e taxas de crescimento.

Gráfico 1 - Evolução do crédito consignado no Brasil



Fonte: http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141107015609AM.pdf. Acesso em fev. 2017.

O empréstimo consignado se tornou um dos produtos de crédito mais procurados do país por oferecer acesso simplificado e juros mais baixos que as outras modalidades. De acordo com o Banco Central (2016), a projeção de crescimento do ano anterior ficou em 7% e a estimativa é de que, mesmo em tempos de recessão econômica, a modalidade continue se desenvolvendo nos próximos anos. Para esse mercado, a crise econômica tem sido vista como uma oportunidade porque os salários não conseguem acompanhar o custo de vida da população, que busca opções de crédito mais baratas para manter as contas em dia.

O crédito consignado cresceu rapidamente por ter desenvolvido uma ampla rede de correspondentes bancários distribuídos em grande parte dos municípios brasileiros. A correspondência bancária apresenta uma excelente oportunidade para gerar receita, no entanto, para se credenciar a uma instituição financeira, é preciso atender a uma série de requisitos exigidos pelos bancos e também às legislações do Banco Central, do órgão do governo que aplica normas e fiscaliza as operações financeiras do país.

Como a empresa não tem autonomia sobre os produtos financeiros que são vendidos, um outro fator que causa reações em seu ambiente externo são as ações do governo. As atividades desse segmento são orientadas por meio de

legislação específica e são as medidas do governo que determinam a acessibilidade ao crédito e a forma de atuação das instituições financeiras.

As mudanças nas regras causam impacto direto às vendas, que de acordo com a política do governo, podem aumentar ou diminuir as taxas de juros com a intenção de promover ou reduzir o acesso ao crédito.

Quanto aos clientes, as operadoras com aposentados e pensionistas do INSS são as que mais movimentam o setor de empréstimo consignado, em seguida as operadoras com servidores públicos e por último as operadoras com funcionários de empresas privadas.

Os clientes da Emprestar Soluções seguem a tendência nacional e sua carteira é constituída em sua maioria por aposentados e pensionistas do INSS. A empresa também atende servidores municipais, estaduais, federais e em uma menor escala, funcionários de empresas privadas.

A busca pelos serviços da empresa se dá pela agilidade e conveniência na contratação e geralmente é em razão do endividamento familiar ou para aplicação na aquisição de bens.

O período em que há maior volume de produção é quando ocorre aumento salarial para os beneficiários do INSS. Os correspondentes bancários aproveitam o momento para buscar o público tomador de crédito e redobram esforços para intensificar as vendas nesse período. Esse ponto ressalta a importância da fidelização dos clientes e de ações que devem ser preparadas com antecedência para melhor aproveitamento dessa fase.

A empresa também tem como oportunidade ampliar o seu atendimento aos servidores públicos e aos convênios com empresas privadas, esse último tem se mostrado uma excelente proposta de negócio por ainda ser um segmento pouco prospectado pelos concorrentes.

Para os correspondentes bancários, a concorrência está cada vez mais acirrada devido à facilidade de novos entrantes no mercado. Os concorrentes diretos da Emprestar Soluções são instituições que variam de micro a grandes empresas.

Observa-se que, na tentativa de buscar vendas, eles investem muito em canais de comunicação como telemarketing, propagandas e agentes externos. No entanto, a maioria não realiza um bom atendimento e não consegue fidelizar clientes. Isso pode se caracterizar como uma vantagem competitiva para a

empresa e como uma oportunidade de aumentar o seu negócio, pois um de seus pontos fortes é a fidelização de clientes através do bom relacionamento que ela estabelece com os mesmos.

As agências bancárias públicas e privadas também são concorrentes diretos da Empréstamos. Elas possuem mais credibilidade por se tratarem de uma filial do próprio banco e também conseguem oferecer produtos substitutos e taxas de juros menores, sendo que não precisam remunerar as comissões dos serviços contratados.

Apesar dessas condições, os correspondentes bancários oferecem maior conveniência e agilidade no atendimento, e esses valores podem ser aproveitados como uma vantagem competitiva, pois muitos clientes preferem pagar mais caro por um produto ou serviço que lhe ofereça maior comodidade e que poupe seu tempo.

As instituições financeiras ainda apostam em parcerias com os correspondentes bancários para as vendas massificadas, mas há uma preocupação quanto ao avanço da tecnologia, que é inevitável. Existem investimentos pesados em plataformas virtuais de atendimento por parte dos grandes bancos e a tendência é que eles ganhem cada vez mais espaço com a propagação do serviço automatizado nos próximos anos.

5.1.4 Análise SWOT

Para relacionar os fatores que influenciam o ambiente externo e interno da empresa, foi utilizada a matriz SWOT, que permitiu identificar facilmente as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da Empréstamos.

Esses fatores foram dispostos no quadro 2 e serviram de base para analisar as principais competências, capacidades e dificuldades que podem ajudar ou comprometer os objetivos da organização.

Quadro 2 - Matriz SWOT da Emprestar Soluções

MATRIZ SWOT		
AMBIENTE INTERNO	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresa com alto grau de satisfação dos clientes e parceiros; Qualidade no serviço ofertado; Pós-venda; Força de vendas: equipe preparada com vasto conhecimento no segmento; Instalações apropriadas e excelente localização; Fidelização de clientes; Conveniência que oferece comodidade e economia de tempo. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Pequena participação no mercado; Quadro de funcionários reduzido; Recursos financeiros limitados; Pouca utilização de estratégias de marketing; Recursos tecnológicos podem ser melhorados; Orientação empreendedora deficiente; Falta de direcionamento estratégico.
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Mercado amplo para prospecção; Crescimento do número de aposentados; Convênio com empresas privadas; Expansão do portfólio de produtos; Uso de recursos tecnológicos e redes sociais; Ações estratégicas de marketing. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Concorrência agressiva; Não possui autonomia sobre seus produtos; Facilidade de novos entrantes no mercado; Produtos substitutos; Investimentos tecnológicos dos grandes bancos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A partir da análise dessas informações, foi possível desenvolver estratégias em resposta ao cenário estudado. Os objetivos e as estratégias serão apresentados a seguir.

5.2 Instrumentos

Os instrumentos correspondem à definição de objetivos e às estratégias que serão adotadas para o alcance dos resultados da organização. Eles foram

estabelecidos após a definição da identidade da empresa e a partir da identificação dos fatores que influenciam o ambiente da Emprestar Soluções.

5.2.1 Objetivos

A Emprestar Soluções é uma empresa que busca crescimento no mercado e ser reconhecida pela qualidade de suas operações. Tendo como base a sua visão e os recursos que a empresa teria disponíveis, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- ¿ Conquistar mais espaço no mercado e aumentar a produção em 30% a cada semestre;
- ¿ Aumentar o portfólio de produtos;
- ¿ Aumentar o quadro de funcionários com profissionais qualificados e comprometidos;
- ¿ Buscar novas tecnologias para otimizar os processos internos e desenvolver a prospecção de clientes;
- ¿ Investir em estratégias de marketing;
- ¿ Implantar recursos para expandir a abrangência geográfica;
- ¿ Aumentar o nível de satisfação dos clientes e melhorar as técnicas de fidelização;
- ¿ Implantar um programa de incentivos para valorização dos funcionários.

5.2.2 Definição de estratégias

Com a definição clara da missão, visão e dos objetivos da Emprestar Soluções, as estratégias foram estabelecidas para direcionar as ações da empresa em busca de suas realizações.

Para conquistar mais espaço no mercado, a empresa deverá aumentar a sua capacidade de produção e contratar funcionários para intensificar as vendas. Para atingir esses objetivos serão dirigidas as seguintes ações:

- ¿ Será implementado um call center com cinco posições de atendimento para prospecção de clientes de todos os convênios em que a instituição atua;

¿ O segmento dos servidores públicos, que atualmente tem pouca participação na produção, terá um agente externo para realizar ações direcionadas em áreas governamentais;

¿ Quanto ao setor de empresas privadas, a organização pretende buscar parcerias com instituições financeiras que estão apostando nesse segmento. Por ser um setor ainda pouco prospectado, essa estratégia pode ser uma ótima opção para alavancar as vendas;

¿ A empresa também pretende aumentar seu portfólio de produtos e oferecer outras opções de crédito pessoal para os clientes que não se encaixam no perfil do empréstimo consignado ou para aqueles que estão com o limite consignável comprometido;

¿ O uso de novas tecnologias também será necessário. A instituição irá adotar um sistema informatizado de banco de dados para compor a base de seus clientes que permitirá direcionar ações de marketing e também será importante para auxiliar os gestores em possíveis análises de resultados.

¿ Quanto às estratégias de marketing, a Emprestar Soluções intenciona o uso de mídias específicas de acordo com cada público para divulgar e fortalecer a imagem da empresa. Os meios para divulgação serão o uso de redes sociais, malas diretas, sms, participação em eventos e rádio. A instituição também pensa em realizar ações como café da manhã e distribuição de brindes para atrair clientes em períodos em que a produção esteja abaixo do esperado;

¿ Ainda com relação ao marketing, a empresa pretende adotar estratégias de diferenciação para agregar valor à marca e ganhar vantagem competitiva por meio de ações de fidelização que promovam a satisfação dos clientes. As ações definidas foram: campanha de premiação para os clientes que indicam amigos, envio de e-mail marketing, presentes e cartões em datas especiais para os clientes mais pontuais.

¿ A Emprestar Soluções também pretende implantar um programa de incentivos para manter seus colaboradores motivados e empenhados com os objetivos da empresa. Esse programa inclui bonificações e premiações como recompensa por resultados.

5.3 Controle e avaliação

O controle e a avaliação são importantes para que a organização verifique se as atividades estão atingindo os resultados esperados. Para que a Emprestar Soluções monitore suas atividades, foram adotados os critérios de padrões e indicadores de desempenho. Eles serão usados para fazer avaliações periódicas de comparação com relação aos resultados das vendas atuais.

Outra medida para acompanhar os resultados, será através de trabalhos realizados após as vendas, como pesquisas de satisfação dos clientes, para garantir a qualidade dos serviços prestados. A empresa também fará reuniões periódicas com funcionários para identificar possíveis problemas e obter sugestões de melhorias.

As ações de controle e monitoramento escolhidas vão facilitar as tomadas de decisões em caso de mudanças inesperadas e permitir o uso de ações corretivas se houver desvios nas metas estabelecidas. Essa etapa será de grande importância para a empresa assegurar que o planejamento, as ações e os resultados sejam bem sucedidos.

6 CONCLUSÃO

Com base nos estudos realizados e na pesquisa apresentada, ficou clara a importância do Planejamento Estratégico nas organizações. Em momentos de crise e de concorrência acirrada, ele se constitui como uma poderosa ferramenta de gestão para conduzir os esforços da empresa e criar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

A Empresa Soluções, apesar de atuar há um ano como agente de crédito do setor financeiro, ainda não possuía um planejamento para direcionar suas ações. A proposta da pesquisa em identificar as contribuições de um Planejamento Estratégico para o desenvolvimento da instituição permitiu realizar um diagnóstico para definir a identidade da empresa e promoveu o reconhecimento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam diariamente o seu negócio.

A análise desses fatores foi essencial para que a instituição reavaliasse a sua postura diante do mercado e estabelecesse objetivos e estratégias adequadas para estimular o seu crescimento.

Entende-se que, para envolver colaboradores e parceiros em um desafio, é essencial que a organização transmita as suas aspirações, valores e crenças de modo claro, por isso, sugere-se que a empresa sempre reavalie sua missão, visão e valores; e reestabeleça estratégias e diretrizes conforme as mudanças do mercado.

A organização também deve buscar a qualificação e o aperfeiçoamento de procedimentos administrativos. Manter uma atitude empreendedora é importante para a empresa evitar a zona de conforto e buscar a melhoria contínua de seus processos.

Outra sugestão de melhoria que merece destaque para a instituição é seguir a adoção de práticas de marketing e o uso de tecnologias que otimizem seus processos internos. A empresa deve pensar nesses recursos como um investimento e não como uma despesa.

Para que seus serviços alcancem um crescimento no mercado é necessário que a organização crie uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes levando em consideração as relações psicológicas e emocionais

do seu público alvo. É preciso inovar, adotar métodos de diferenciação e estratégias de marketing para conquistar espaço e satisfação dos clientes.

A empresa também precisa desenvolver sua comunicação visual para padronizar sua marca e fortalecer sua imagem. Para sinalizar o seu espaço físico, placas e plotagens podem ser utilizadas. Com essas ações, a Emprestar Soluções consegue oferecer mais credibilidade e ainda aumenta suas vendas atraindo novos clientes.

Observa-se que as grandes empresas que atuam no setor de crédito consignado também enfrentam diversos problemas, no entanto, elas conseguem se antecipar às ameaças do ambiente e se adaptar às mudanças ocorridas no segmento. Para a Emprestar Soluções se desenvolver, ela precisa adotar a mesma postura e aproveitar as oportunidades que se apresentam no mercado para alavancar seus negócios.

Em um mercado cada vez mais competitivo e com concorrentes similares, um Planejamento Estratégico pode fazer toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. A empresa precisa seguir as sugestões de melhorias propostas para que o seu planejamento dê certo. Além disso, ela deve realizar um forte trabalho em equipe e estar comprometida com os resultados que deseja alcançar.

A pesquisa realizada na Emprestar Soluções mostrou que uma pequena empresa, mesmo com dificuldades, consegue se desenvolver ao adotar ferramentas eficientes de gestão. Portanto, a implementação de um Planejamento Estratégico é um passo inicial para quem quer expandir o seu negócio e também um processo de mudança organizacional que deve ser visto como um meio para superação de barreiras.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B. Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Araújo. Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- DAYCHOUM, Merhi. 40+16 ferramentas e técnicas de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=xG3QCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>. Acesso em 12 jan. 2017.
- DRUCKER, P. F. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2001. Tradução Arlete Simille Marques.
- FISCHMANN, Adalberto Americo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERRERO, Emilio. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estratégia. Porto Alegre: Bookman Editora S.A, 2011. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=S0KT1RNJXhMC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>. Acesso em 11 jan. 2017.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

Portal FEBRABAN. Mercado de crédito consignado. Disponível em: http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141107015609AM.pdf. Acesso em 10 fev. 2017.

Portal SEBRAE. Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>. Acesso em 3 jan. 2017.

Portal UOL. Economia e Empreendedorismo. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao-2016/09/14/de-cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge.htm>. Acesso em 3 jan. 2017.

PORTER, M. E. Competição e competição: estratégias competitivas essenciais. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ANEXO A - Termo de Autorização



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
 Fundada no Instituto da nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 - S^o o
 Lu^os - Maranh^o o.
 Centro de Ciências Sociais - CCSO
 Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA
 Curso de Administração - CAAdm

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

MARIDALVA PINTO FERREIRA, cpf 747437083-20, proprietária na empresa EMPRESTAR SOLUÇÕES ASSESSORIA, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de ELIANA FRASÚO BARBOSA, matrícula nº 2007004300, aluna do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

S^o o Lu^os - MA, 27 de fevereiro de 2017.

MARIDALVA PINTO FERREIRA
 PROPRIETÁRIA
 MP FERREIRA (EMPRESTAR SOLUÇÕES)