

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES¹
DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING: THE CASE OF A CLOTHING INDUSTRY

Felipe Cavalheiro Zaluski², Ricardo Alberti³, Sílvia Helena Zwirtes⁴, Diziane Inês De Lima⁵, Fernando De Jesus Moreira Junior⁶

¹ Pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

² Mestrando em Desenvolvimento Regional e Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. Bolsista PROSUC/Capes.

³ Mestrando em Administração e Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

⁴ Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

⁵ Mestranda em Desenvolvimento Regional, Pós-Graduada em Auditoria e Perícia Contábil e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Bolsista PROSUC/CAPEs.

⁶ Doutor em Engenharia de Produção, Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria.

RESUMO:

O planejamento estratégico auxilia as empresas a utilizar melhor suas capacidades, proporcionando a diminuição da perda de recursos, um planejamento bem realizado propicia para a empresa um grau mais elevado de assertividade nas tomadas de decisões. Desta forma, este estudo objetiva-se na proposta de desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma Indústria e Comércio de Confeções localizada na Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, neste estudo, denominada de Camisaria Alpha. A pesquisa delineou-se em uma abordagem qualitativa, descritiva e com técnicas de coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e bibliográfica, ainda, utilizou-se o método desenvolvido por Oliveira (2007) que consiste em quatro fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico. Conclui-se então, que a utilização de um planejamento estratégico eficiente auxilia as empresas a conhecer e analisar seus pontos fortes e fracos, aproveitando oportunidades e prevenindo ameaças, desenvolvendo assim, uma gestão mais proativa, flexível e competitiva perante as mudanças do ambiente em que está inserida.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Indústria. Desenvolvimento Estratégico.

ABSTRACT:

Please provide the following information to increase your capacity, ensuring an increase in decision-making capacity. Thus, this study had a proposal for the development of a concept for a Apparel Industry and Trade, in the Northern region of the State of Rio Grande do Sul, in this study, known as Camisaria Alpha. The research was delineated in a qualitative, descriptive approach and with methods of data collection through semi-structured reading, documentary and bibliographic research, using the method developed by Oliveira (2007). implementation of strategic planning. It is concluded that the use of an effective aid plan as companies and partners to develop strengths and weaknesses, taking advantage of opportunities and preventing flight, thus developing a more proactive, flexible and competitive company in the face of environment in which it is inserted.

KEYWORDS: Strategic planning. Industry. Strategic Development.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão se tornando cada vez mais competitivas no mercado e para uma pequena empresa sobreviver, é necessário é fundamental que a organização, independentemente do tamanho e também do tipo, tenha um planejamento sólido, para então conseguir elaborar planos que determinem os objetivos e propósitos das atividades futuras da empresa (TERENCE, 2002).

Segundo Sobanski (2011), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial acabam gerando novas formas de organização e também interação entre os variados agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que provocam à criação e consolidação de ferramentas e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Desta forma, ferramentas que auxiliem na gestão, como o planejamento estratégico, tornam-se essenciais para orientar o rumo que a empresa deve seguir, tanto no ambiente externo quanto interno (TERENCE, 2002).

Neste contexto, Castro (2013) comenta que a decisão de se ter um planejamento não cabe somente a grandes empresas, mas também as pequenas, pois com o aumento da concorrência exige-se mais profissionalismo e comprometimento das empresas perante seus clientes. Para Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas, sendo 80% dos problemas enfrentados de natureza estratégica e 20% dos problemas sendo decorrentes de falta de recursos, assim, o autor aborda a necessidade das empresas em possuir um planejamento estratégico que possa guiá-las à longo prazo.

Assim, o planejamento estratégico auxilia as empresas a utilizar melhor suas capacidades, proporcionando a diminuição da perda de recursos e de energia em atividades que não levariam a empresa ao caminho desejado, desta forma, Sampaio (2008) comenta que um planejamento bem realizado, propicia para a empresa um grau mais elevado de assertividade nas tomadas de decisões, portanto, uma empresa pode obter diversos benefícios praticando a administração estratégica, talvez um dos mais importantes, seja a tendência de as organizações aumentarem seus níveis de lucro (SAMUEL; PETER, 2010).

Terence (2002) afirma que o planejamento estratégico vem se consolidando como uma importante ferramenta de gestão utilizada pelas empresas na busca de crescimento e solidez em seus negócios, esse instrumento administrativo começa a ser realizado como um processo contínuo de interação entre organização e ambiente, fato justificado em parte pela complexidade, abrangência e qualificação exigidas dos gestores.

É essencial para as empresas a utilização de ferramentas de gestão, para assim, identificar as oportunidades e ameaças do mercado e também para melhorar a sua reorganização interna (OLIVEIRA, 2007). Considerando está época como de complexidades organizacionais e incertezas na

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

gestão de recursos, o planejamento estratégico surge como um método capaz de colaborar com a perpetuação da organização no mercado (KOTLER, 2000; OLIVEIRA, 2007).

Sendo assim, este estudo objetiva-se na proposta de desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma Indústria e Comércio de Confecções localizada na Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, neste estudo, denominada de Camisaria Alpha. Desta forma, utilizou-se o método desenvolvido por Oliveira (2007) que consiste em quatro fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico, elucidando também a forma como o desenvolvimento desta ferramenta estratégica pode contribuir para a gestão de uma pequena Indústria.

2 METODOLOGIA

O estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa, que segundo Lakatos (2003) permite o investigador entrar em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes.

Ainda, classifica-se como estudo de caso, visto que é uma abordagem de estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade (YIN, 2015). O estudo também caracterizado como descritivo, já que descreve as características de determinados fatos, segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição de fenômenos ocorridos em determinado ambiente.

A coleta de dados primários, foi realizada por meio de entrevistas individuais com os funcionários e sócios da Camisaria Alpha, deste modo, a técnica de coleta de dados por meio de entrevistas possibilita a obtenção de informações de um indivíduo sob determinado assunto (SILVA; MENEZES, 2005). A entrevista utilizada nesse estudo é do tipo despadronizada, ou seja, o entrevistador tem mais liberdade para desenvolver a entrevista. De acordo com Diehl (2004), é uma forma de explorar mais amplamente a questão, pois as perguntas são abertas e podem ser respondidas de uma forma informal.

Como coleta de dados secundários, utilizou-se a pesquisa documental e bibliográfica, procurando obter informações nos relatórios gerenciais, site da cooperativa, documentos de decisões estratégicas, relatório de planejamento estratégico, indicadores gerenciais e memorandos internos que colaborassem com a análise das informações elucidadas nas entrevistas.

A partir das coletas de dados foi elaborada a análise das informações elucidadas por meio de uma leitura analítica dos dados, selecionando as informações e fatos mais pertinentes ao estudo de caso. A análise auxiliou no desenvolvimento do diagnóstico organizacional, na

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

formulação da proposta de desenvolvimento do planejamento estratégico da Camisaria Alpha.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se neste capítulo o desenvolvimento do planejamento estratégico elaborado para a Camisaria Alpha, desta forma, seguiu-se as fases estabelecidas no modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2007). É importante ressaltar, que neste estudo foram desenvolvidas as fases I, II e III do modelo de Oliveira e, ainda assim, de modo parcial, já que foi necessário adequar o modelo à realidade da organização objeto de estudo.

3.1 FASE I - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA CAMISARIA ALPHA

O modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira (2007) inicia com a Fase I, e é denominada Diagnóstico Estratégico. Nesta fase determina-se a real situação da empresa tanto nos aspectos internos quanto externos, verificam-se os pontos fortes e pontos fracos (análise interna), oportunidades e ameaças (análise externa), além da definição da visão e valores da empresa. Portanto, o diagnóstico estratégico deve ser focado no momento atual da empresa, bem como no próximo desafio. Desse modo, a empresa terá estimativas mais claras do futuro, a fim de alcançar o sucesso permanente.

3.1.1 VISÃO E VALORES DA CAMISARIA ALPHA

De acordo com a Fase I do modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira (2007), a visão e os valores são componentes essenciais para a elaboração do diagnóstico estratégico, assim como, a análise do ambiente interno e externo e a análise dos concorrentes.

É importante destacar, que até o desenvolvimento do presente estudo, a Camisaria Alpha não possuía a visão, os valores e a missão formalmente definidos para auxiliar na gestão dos negócios. Desta maneira, se faz necessário à criação de uma identidade organizacional (missão, visão e valores) para a empresa direcionar a estratégia nos negócios e, assim, ter objetivos para cumprir à longo prazo.

Segundo Costa (2007), a visão pode ser conceituada como um conceito operacional com o objetivo de descrever a autoimagem da empresa, ou seja, como ela se enxerga ou como ela quer ser vista no mercado. Já os valores da organização são conceituados como “o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais da empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2007 p. 68).

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Assim, com base nas informações levantadas nas coletas de dados, foi definida a visão e os valores da Camisaria Alpha, conforme pode ser visualizado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Visão e Valores da Camisaria Alpha

VISÃO
Ser referência nacional na produção de camisas e camisetas.
VALORES
<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalismo; • Comprometimento; • Valorização Humana; • Responsabilidade Social; • Confiança; • Qualidade; • Sustentabilidade Ambiental.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

3.1.2 MATRIZ DE SWOT DA CAMISARIA ALPHA

A análise de SWOT permite um olhar mais objetivo das forças internas (pontos fortes e pontos fracos) que compõem o negócio, permitindo assim, que a empresa faça um balanço das forças internas e fraquezas comparando com as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Após realizada a análise dos dados obtidos, em relação ao ambiente interno e externo da organização, foi elaborada uma síntese das forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa, afim de conhecer o ponto de vista dos entrevistados em relação a empresa e também aos aspectos que a rodeiam, o Quadro 2 apresenta a Matriz SWOT para a Camisaria Alpha.

Quadro 2 - Matriz SWOT da Camisaria Alpha

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Boa modelagem; • Respeito ao prazo de entrega; • Estrutura própria; • Bom atendimento; • Preço coerente; • Maquinário próprio 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização financeira; • Falha na Comunicação; • Não há controle de estoque; • Inadimplência; • Não possui banco de dados dos clientes; • Fluxo de caixa; • Divulgação da empresa.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Investir na produção de uniformes; • Investir na produção de gola polos; • Participar de feiras regionais; • Novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência; • Crise econômica; • Altos impostos; • Tecnologia.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os pontos fortes da empresa estão relacionados com as vantagens que a empresa possui perante os concorrentes, ou seja, os elementos internos que trazem benefícios para o negócio e que estão sob o controle da empresa. Barbosa et al. (2011) comenta que os pontos fortes são fatores internos positivos e devem ser explorados ao máximo para que a empresa se mantenha com um bom posicionamento de mercado.

A. Pontos Fortes:

- Boa modelagem: os moldes da Camisaria Alpha foram desenvolvidos por profissionais em modelagem do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) no ano de 1989 e permanecem até hoje na empresa, sendo aperfeiçoado ao longo dos anos. A modelagem da empresa é um ponto forte, pois acabou fidelizando muitos clientes, que até hoje apenas compram camisas da empresa.
- Respeita o prazo de entrega: há alguns anos atrás a empresa terceirizava os serviços de entrega de pedidos, mas os produtos sempre chegavam atrasados e os clientes reclamando, optou-se então, pela própria empresa fazer os serviços de entregas, assim o prazo agora acordado no pedido é sempre respeitado.
- Matéria-prima de qualidade: a empresa sempre escolhe os tecidos de fornecedores reconhecidos no mercado e com garantia.
- Estrutura própria: a empresa está instalada junto com o imóvel residencial dos sócios, assim acaba gerando menos custos operacionais como por exemplo o pagamento de aluguel.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

- Bom atendimento: a empresa dispõe de uma parte comercial, onde ocorre todo o atendimento ao cliente. O atendimento na empresa é personalizado, ou seja, o vendedor que iniciou o atendimento é o mesmo que conclui a venda. Os sócios estão auxiliando os clientes a esclarecerem todas as dúvidas. Na parte de uniformes, quem realiza a venda é um dos sócios, pois possui maior conhecimento sobre os tipos de tecidos.
- Preço bom: a empresa busca manter um preço que obtenha um lucro significativo, porém equipado com a concorrência nacional é inferior.
- Maquinário próprio: todas as máquinas e equipamentos desde o corte até o acabamento do produto são próprios da empresa. A empresa tem um maquinário que consegue fabricar até 200 peças/dia.

De acordo com Terence (2002), os pontos fracos são as vulnerabilidades que geram pouca ou nenhuma competitividade para empresa, comprometendo o desempenho no curto, médio e longo prazo.

B. Pontos fracos:

- Desorganização financeira: como a Camisaria Alpha é uma empresa familiar e os sócios não possuem formação na área, acabam ocorrendo muitos problemas gerenciais como a mistura das despesas da empresa com as despesas pessoais dos sócios, gerando um total desequilíbrio nas contas da empresa.
- Falha na comunicação: os sócios da empresa não realizam reuniões e não dialogam sobre as decisões futuras da empresa e nem sobre decisões imediatas. A empresa também não realiza reuniões com os funcionários com o objetivo de identificar o que pode ser melhorado.
- Não há controle de estoque: a empresa não tem relatórios sobre a quantidade de produtos que entram diariamente ou mensalmente no estoque, nem controle detalhado das vendas.
- Inadimplência: como a empresa não possui um setor financeiro para gerenciar os clientes e nem um programa para consultar o comportamento do cliente no comércio, as vendas acabam sendo feitas sem um controle para a obtenção de uma maior liquidez.
- A empresa não possui um banco de dados dos clientes: a empresa apenas faz um cadastro temporário do cliente, assim que o cliente terminar de pagar sua conta, seu cadastro não fica mais registrado na empresa
- Fluxo de caixa: a empresa mensalmente projeta apenas as entradas dos recursos financeiros e acaba não controlando as saídas.
- Divulgação da empresa: a empresa não possui uma estratégia de marketing, não faz a

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

divulgação e nem promove os seus produtos nos jornais e rádios locais. A empresa também não dispõe de um site para exibir os seus produtos.

Depois de analisado o ambiente interno, faz-se necessário a análise do ambiente externo da Camisaria Alpha, onde se encontram as oportunidades e as ameaças. As oportunidades são as forças incontrolláveis pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada. (OLIVEIRA, 2007). O mercado em que a empresa atua é aberto a inovação e, isso é um fator que a empresa pretende obter mais vantagens.

C. Oportunidades:

- Investir mais na produção de uniformes: A empresa pode explorar mais o mercado de uniformes. Na produção de uniformes, a empresa não precisa ter estoque já que é o cliente que escolhe qual a matéria-prima que será utilizada.
- Investir na produção de gola polo: Uma oportunidade relatada pelos sócios é a confecção de gola polos tanto masculinos como feminina.
- Participar de feiras regionais: Participar de feiras é uma oportunidade para a empresa divulgar mais o seu produto, conquistar clientes novos, além de vender o que acaba sobrando das coleções anteriores.
- Novos mercados: Mesmo a empresa sendo auxiliada por 3 vendedores externos, há muitos mercados ainda que não estão sendo explorados, principalmente grandes centros.

As ameaças são os fatores que externos que prejudicam a organização. Como as oportunidades, estão fora do controle da empresa. As ameaças podem ser minimizadas ou até mesmo evitadas se identificadas em tempo hábil, mas para que isso aconteça, a empresa deve estar atenta aos acontecimentos e antecipar-se a eles, transformando as ameaças em oportunidades estratégicas. (OLIVEIRA, 2007).

D. Ameaças:

- Concorrência: mesmo a empresa oferecendo produtos com preço bom e de qualidade, são muitos os concorrentes que a empresa encontra no ramo do vestuário, sendo tanto empresas físicas como virtuais. Há também uma entrada grande de produtos importados de qualidade, mas com um preço muito abaixo do mercado nacional, o que pode causar prejuízos a empresa.
- Crise econômica: O país, no momento atual, está vivenciando uma época de recessão, há muita instabilidade no mercado, afetando a empresa de uma forma direta já que parte da matéria-prima da empresa é importada.
- Altos impostos: com a crise econômica, os governos cogitam aumentar ainda mais os

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

impostos para o setor da indústria e a falta de incentivos fiscais para as pequenas empresas acabam se tornando ameaças para a empresa.

- **Tecnologia:** apesar de a empresa possuir todos os equipamentos e máquinas necessários, bem como, estar atenta e sempre buscando tecnologias que facilitem e melhorem os processos da empresa, a tecnologia pode ser uma ameaça devido aos custos altos que abrangem a maioria dos novos equipamentos e máquinas do setor da indústria tanto na aquisição como na manutenção.

3.2 FASE II - MISSÃO ORGANIZACIONAL DA CAMISARIA ALPHA

No modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2007), a Fase II procura responder para onde a empresa quer ir. Nesta fase, encontra-se a missão organizacional, onde o empresário tem que estabelecer quais são os propósitos da empresa, bem como, a sua postura estratégica. Oliveira (2007) destaca que a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa pretende e vai atuar.

Após realizado a análise dos dados coletados, foi efetuada a elaboração da missão (Quadro 3) para a Camisaria Alpha, que posteriormente foi apresentada para os sócios e aprovada.

Quadro 3 - Missão da Camisaria Alpha

MISSÃO
Desenvolver e confeccionar produtos de qualidade para atender as demandas de clientes, de forma comprometida e sustentável.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os aspectos encontrados no horizonte que a empresa considera possíveis de serem realizados e interessantes são os chamados propósitos da empresa, que são os compromissos que a empresa se propõe para o cumprimento de sua missão. Barney et al. (2011) comentam que a missão da empresa são os seus propósitos a longo prazo e que as missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo como o que ela quer nesse intervalo.

3.3 FASE III - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Para a realização da Fase III do modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2007) é necessário, primeiramente, estabelecer os objetivos e desafios/metapas que a empresa pretende alcançar, para então, desenvolver o plano de ação da empresa.

De acordo com Barney et al. (2011) os objetivos são alvos específicos e mensuráveis que a empresa pode utilizar para avaliar até que ponto está realizando sua missão. No que diz respeito aos desafios, Oliveira (2007, p. 149) conceitua como “a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido e para serem alcançados, os desafios exigem esforços extras, ou seja, pressupõe o status quo”. Pode-se concluir então, que para uma administração eficiente é necessário estabelecer a compreensão dos objetivos e desafios que a empresa pretende alcançar.

Portanto, com base nas informações obtidas por meio das entrevistas realizadas, foram levantados os objetivos e os desafios/metapas para a Camisaria Alpha, como podem ser vistos nos Quadros 4 e 5 abaixo:

Quadro 4 - Estabelecimento dos objetivos

ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS		
Área de resultado	Conteúdo	Objetivos
Inovação	Novos produtos	Investir na produção de gola polo
Racionalização	Processos e informações	Controlar estoque por sistema informatizado
Imagem	Perante o público	Promover a marca Alpha
Motivação	consumidor	Capacitar melhor os funcionários
Recursos	Capacitação profissional	Reduzir a inadimplência
Financeiros	Cobrança	Controlar o fluxo de caixa
Recursos	Identificação e obtenção	Melhorar a comunicação entre os gestores
Financeiros	Comunicação	
Administrativo		

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com base nas constatações das coletas de dados, como inovação a empresa resolveu investir na produção de gola polo, tendo em vista sua rápida produção e forte demanda. Já em relação à racionalização, a empresa pretende ter um controle mais eficiente sobre todo seu estoque, através de um sistema informatizado. No que diz respeito à imagem, os sócios acreditam que é necessário divulgar mais a marca Alpha, a fim de, conquistar mais consumidores e clientes para empresa e também para abrir novas janelas de oportunidades.

Na área de resultado que tange a parte da motivação, as empresas propõem-se a investir mais em

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

capacitação dos funcionários, assim a empresa se torna mais competitiva, gera menos rotatividade de pessoal e também melhora o entrosamento entre os funcionários. Quanto a recursos financeiros, os sócios reconhecem a necessidade de controlar melhor o fluxo de caixa e também reduzir a inadimplência. Por fim, os gestores pretendem melhorar a comunicação entre eles e também entre os colaboradores, para assim, otimizar as tarefas do dia-a-dia. Após estabelecido os objetivos, se faz necessário estabelecer os desafios e as metas (Quadro 5) para que os objetivos sejam alcançados.

Quadro 5 - Estabelecimento dos desafios/metás

ESTABELECIMENTO DOS DESAFIOS/METAS	
Objetivos	Desafios/metás
Investir na produção de gola polo	Comprar maquinário especializado em malha
Controlar o estoque por sistema informatizado	Instalar sistema e contabilizar o estoque
Promover a marca Alpha	Desenvolver estratégias de marketing
Capacitar melhor os funcionários	Iniciar treinamentos
Reduzir a inadimplência	Modificar métodos de cobrança
Controlar o fluxo de caixa	Criar planilhas de controla
Melhorar a comunicação entre os gestores	Fazer reuniões semanais ou quinzenais

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode ser visto, no quadro acima foram descritos os desafios/metás para cada um dos objetivos estabelecidos. De acordo com Oliveira (2007), o estabelecimento dos objetivos e também dos desafios/metás representa uma situação básica para um adequado planejamento estratégico, pois estes três aspectos correspondem à identificação dos fins da empresa de uma forma mais clara e palpável para os sócios e também para os funcionários.

Depois de efetuado o estabelecimento dos objetivos e desafios/metás, o último passo da Fase III da elaboração do planejamento estratégico é identificar o plano de ação que a empresa irá desenvolver, com o intuito de alcançar os resultados esperados proposto no planejamento estratégico, conforme é apresentado no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Plano de Ação para a Camisaria Alpha

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

METAS	OBJETIVOS	MACRO AÇÕES
Investir na produção de gola polo	Comprar maquinário especializado em malha	Pesquisar e estudar viabilidade de aquisição do maquinário
Controlar estoque por um sistema informatizado	Instalar sistema e contabilizar estoque	Analisar a viabilidade do sistema
Promover a marca Alpha	Desenvolver estratégias de marketing	Divulgar a marca em rádios, jornais e redes sociais
Capacitar melhor os funcionários	Iniciar treinamentos	Informar os cursos oferecidos pelo SENAI
Reduzir inadimplência	Modificar métodos de cobrança	Consultar histórico, pagamentos adiantados, a prazo com cartão
Controlar fluxo de caixa	Criar planilhas de controle	Monitorar as entradas e saídas dos produtos
Melhorar a comunicação entre os gestores	Fazer reuniões semanais e mensais	Reuniões informais

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com base no levantamento dos objetivos e desafios/metasp da Camisaria Alpha, criou-se o plano de ação da empresa, contendo:

a) investir na produção de gola polo: como primeiro objetivo, os sócios apontaram o desejo de colocar um novo produto no mercado, já que faz mais de 25 anos que confeccionam somente camisas e camisetas. Para tanto, se faz necessário fazer pesquisas sobre máquinas e equipamentos que produzem artigos em malha, pois a empresa hoje possui apenas máquinas especializadas em tecidos planos. Como meta, a empresa pretende adquirir as máquinas necessárias e iniciar a produção de gola polo, visando atingir novos mercados;

b) controlar estoque por um sistema informatizado: hoje na empresa não há qualquer tipo de controle dos estoques, os sócios acreditam que instalando um sistema informatizado facilitará o controle, pois a empresa teria relatórios mensais dos estoques, e assim, evitaria o acúmulo ou a falta de produtos no estoque da empresa. Como macro ação, a empresa deve analisar a viabilidade da instalação de um sistema informatizado, já que este, tem custos mensais de suporte técnico;

c) promover a marca Alpha: como terceiro objetivo, os sócios colocaram a necessidade de fazer mais divulgação da marca Alpha, a empresa não possui site e nem faz anúncios em jornais e rádios locais. Portanto, a meta da empresa é desenvolver estratégias de marketing que abranjam tanto Sarandi como também cidades vizinhas, pois promovendo a marca, a empresa consegue expandir sua base de clientes e obter novas oportunidades de negócio;

d) capacitar melhor os funcionários: atualmente, os funcionários que são contratados pela empresa,

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

não recebem nenhum tipo de treinamento ou capacitação para a realização das suas atividades. Como macro ação, a empresa pode recomendar cursos, principalmente de costura, oferecidos pelo SENAI no município e já como meta, iniciar treinamentos e capacitação dentro da empresa;

e) reduzir a inadimplência: como quinto objetivo, os sócios comentaram sobre o grande número de inadimplentes que a empresa possui, gerando falta de capital de giro para empresa. Portanto, como meta a empresa pretende ser mais rígida na hora da negociação de vendas a prazo, pesquisando a ficha do consumidor ou empresa nos órgãos de proteção ao crédito como SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e Serasa, além de pedir referências no comércio;

f) controlar o fluxo de caixa: para se ter uma gestão financeira eficiente e a empresa controlar os gastos e otimizar as entradas é necessário realizar o fluxo de caixa diário. Como atualmente a Camisaria Alpha não faz uso dessa ferramenta, sugere-se como meta criar planilhas de controle (entradas e saídas) e como macro ação aprofundar-se no controle das entradas e saídas, deixando-os sempre atualizados para um controle financeiro eficiente;

g) melhorar a comunicação entre os sócios: para se evitar erros e ter uma boa convivência entre sócios e colaboradores dentro da empresa é necessário ter uma comunicação clara e objetiva. Para tanto, a empresa tem como meta fazer reuniões semanais ou quinzenais com os sócios e como macro ação, reuniões informais e diálogos rotineiros com os sócios e colaboradores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico torna-se ainda mais essencial para auxiliar as empresas no processo de gestão, melhorando as maneiras de utilizar suas capacidades, minimizando a perda recursos e definindo objetivos e estratégias, a fim de alcançar melhores resultados, fortalecendo o crescimento da empresa no mercado. Dessa forma, esse trabalho buscou desenvolver um planejamento estratégico adaptado as exigências da Camisaria Alpha, a fim de direcionar os seus negócios para uma gestão eficaz. Para tanto, foi usado como base o modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2007).

Para atingir os objetivos propostos para este estudo, primeiramente, na Fase I do modelo de planejamento estratégico foi apresentado o Diagnóstico Organizacional, onde criou-se a identidade organizacional, formalizando a visão e os valores da empresa. Posteriormente, com os dados levantados por meio das coletas de dados, foi elaborada a Matriz SWOT que apresentou uma análise interna (pontos fortes e fracos) e externa (oportunidades e ameaças) do ambiente em que a empresa está inserida. Na Fase II do modelo de planejamento estratégico, estabeleceu-se a Missão Organizacional da empresa, contendo a razão da empresa existir, bem como o propósito e as responsabilidades perante seus clientes. Ainda visando atingir os objetivos do estudo, na Fase III apresentou-se mudanças sugeridas, resultando em um plano de ação.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

É importante ressaltar que para o planejamento estratégico ser realizado de forma completa, se faz necessário a Fase IV - Controle e Avaliação da metodologia utilizada. Desta forma, o planejamento estratégico se torna uma das ferramentas mais eficientes para gerir o próprio negócio, estabelecendo o rumo que a empresa deve seguir, a fim de suprir as necessidades dos clientes, colaboradores e sócios da empresa.

Diante do estudo, espera-se que com a aplicabilidade do trabalho desenvolvido a empresa consiga melhorar seus negócios, tentando sempre antecipar-se as ameaças e transformando os pontos fracos em vantagem para a empresa. Conclui-se então, que a utilização de um planejamento estratégico eficiente auxilia as empresas a conhecer e analisar seus pontos fortes e fracos, aproveitando oportunidades e prevenindo ameaças, desenvolvendo assim, uma gestão mais proativa, flexível e competitiva perante as mudanças do ambiente em que está inserida.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. Tese (Doutorado) Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, 1994.

BARBOSA, V. A. et al. **A utilização da Matriz de Swot como ferramenta estratégica** - Um estudo de caso de uma Escola de Idioma de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: Acesso em: out. de 2017.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

CASTRO, J. **A importância do planejamento estratégico**. São Paulo, 2013. Disponível em: Acesso em: set. de 2017.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPAIO, M. E. **O que é planejamento?**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: Acesso em: out. de 2017.

SAMUEL C. C; PETER J. P. **Administração Estratégica. Planejamento e Implementação de estratégias**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOBANSKI, J. J. **Prática de Orçamento Empresarial: um exercício programado**. São Paulo: Atlas, 2011.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Porto Alegre: Bookman, 2015.