



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



GUILHERME FERREIRA DE SOUSA ALMEIDA

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA:
ELABORAÇÃO NA INDÚSTRIA DE BOLSAS RUAH**

**SOUSA
2016**

GUILHERME FERREIRA DE SOUSA ALMEIDA

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO: ELABORAÇÃO NA INDÚSTRIA DE BOLSAS
RUAH**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Administração e ciências contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lobo

SOUSA

2016

GUILHERME FERREIRA DE SOUSA ALMEIDA

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO: ELABORAÇÃO NA INDÚSTRIA DE BOLSAS
RUAH**

Trabalho monográfico apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Administração e ciências contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lobo

Aprovada em: / /

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lobo
CCJS/UFCG

Examinador (a) Interno 1
Instituição

Examinador (a) Interno 2
Instituição

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: “**Planejamento Estratégico: elaboração na Indústria de bolsas Ruah**”, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra. Ainda, autorizo, por prazo indeterminado, a publicação do referido trabalho acadêmico.

Sousa/PB, ____ de _____ 2016.

Guilherme Ferreira de Sousa Almeida

Dedico este trabalho acima de tudo a Deus, que em momento nenhum desta empreitada me deixou sozinho, dedico também à minha mãe que foi a principal responsável por todo o provimento de minhas conquistas, inclusive essa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir que esse momento chegasse a minha vida e por ter me dado forças.

Agradeço a minha família, minha mãe, minha vó, minhas tias, por terem me ensinado tudo de bom que eu sei e minha namorada por ser compreensiva e me ajudar nesse momento.

Agradeço ao meu orientador Professor Dr. Rodolfo Jakov por ter me orientado nessa jornada em busca do conhecimento.

Agradeço também aos meus colegas de faculdade, membros do grupo “Maniçobas”, que foram grandes parceiros nessa empreitada e que carregarei para o resto da minha vida.

RESUMO

Este resumo tem o objetivo de apresentar as principais atividades realizadas durante esse trabalho. O presente trabalho tem por objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para a Indústria de Bolsas Ruah, empresa do ramo de bolsas maternidade, que fica localizada na cidade de Pombal-PB e atua em toda a região nordeste. Durante a pesquisa foram abordados os temas: planejamento estratégico, ambiente interno e externo da empresa, análise de S.W.O.T, missão e visão da empresa, objetivo e metas, formulação e implantação do planejamento estratégico e planejamento estratégico na micro e pequena empresa. O método utilizado na pesquisa foi o de pesquisa-ação, onde o pesquisador chega intervir na empresa durante a pesquisa, nesse estudo de caso o pesquisador teve participação efetiva na elaboração dos objetivos, metas da empresa, como também na elaboração da missão da empresa e nas estratégias que a mesma deve adotar. O trabalho é dividido em Introdução, onde foi abordado um pouco do tema planejamento estratégico e também estabelecidos os objetivos da pesquisa; Referencial teórico onde é feito um levantamento do material já publicado acerca do tema; Metodologia que vai esclarecer como foi feita a pesquisa; Caracterização do ambiente interno e externo da empresa, que vai trazer um estudo sobre a situação da empresa e do ambiente em que esta está inserida; Elaboração dos objetivos e estratégias da empresa, que vai elaborar os objetivos e estratégias para a empresa no biênio 2017-2018; e por fim as Considerações finais. O estudo teve como resultado a elaboração de um planejamento estratégico para empresa no biênio 2017-2018, com o estabelecimento de objetivos e das estratégias para alcança-los.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, missão e visão, objetivo e metas, estratégias.

ABSTRACT

This summary aims to present the main activities carried out during this work. This study aims at developing a strategic plan for thefor the Bags Industry Ruah, a maternity bag company, which is localized in Pombal city and aperates in the all northeast Brazilian region. During the research, themes were discussed: strategic planning, internal and external environment of the company, S.W.O.T analysis, vision and mission of the company , purpose and goals , formulation and implementation of strategic planning and strategic planning in micro and small business. The method used in the research was action research, where the researcher arrives intervene in the company during the search, in this case study the researcher had an effective participation in the development of purposes, business goals, as well as in the preparation of the mission of Companye and the strategies that it should adopt. The work is divided into Introduction, where he was approached a little theme strategic planning and also the research objectives established; theoretical framework which is made a survey of published material on the subject; Methodology that will clarify how the research was done; Characterization of the internal and external environment of the company, which will bring a study on the situation of the company and the environment in which it is inserted; Development of goals and strategies of the company, which will develop the goals and strategies for the company in the biennium 2017-2018; and finally the final considerations. The study resulted was the development of a strategic planning company for the biennium 2017-2018, with the establishment of objectives and strategies to achieve them.

Keywords: Strategic planning, mission and vision, purpose and goals, strategies.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário)

SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas)

PIB (Produto Interno Bruto)

FGV (Fundação Getúlio Vargas)

IBRE (Instituto brasileiro de economia)

IDH (Índice de desenvolvimento Humano)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Índice de confiança do consumidor**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO**.38

Figura 2: Índice de confiança do comércio**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO**.39

Figura 3: Previsão de crescimento do PIB**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO**.40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação de Micro e Pequena Empresa **ERRO!** **INDICADOR** **NÃO**
DEFINIDO.27

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1: Roteiro da entrevista com a proprietária da indústria de bolsas Ruah **ERRO!**
INDICADOR NÃO DEFINIDO.55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMÁTICA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.1.1 Estratégia	17
2.1.2 Planejamento Estratégico.....	18
2.2. ANÁLISE AMBIENTAL.....	19
2.2.1. O ambiente externo	20
2.2.2 Ambiente Interno	21
2.2.3 Analise de SWOT	22
2.3 MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA.....	23
2.4 OBJETIVOS E METAS	23
2.5 FORMULAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	24
2.5.1 Formulação Da Estratégia	25
2.5.2 Implementação Da Estratégia.....	25
2.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	26
2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	27
3 METODOLOGIA	30
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	32
3.3 COLETA DE DADOS	32
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	33
4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	34

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PRODUTO	34
4.2 PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA	35
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....	38
4.3.1. Ambiente Global	38
4.3.2 Ambiente Setorial	41
4.3.3 Oportunidades e Ameaças	43
5 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS, E AS ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇA-LOS.....	44
5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA.....	44
5.2 OBJETIVOS E METAS DA EMPRESA.....	46
5.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

A área de planejamento estratégico é uma das mais importantes dentro da administração, colaborando para que a empresa se posicione de maneira adequada dentro do mercado e estabeleça e alcance os seus objetivos. Diante de um cenário cada vez mais competitivo proporcionado principalmente pela globalização, que faz com que empresas globais venham a concorrer com empresas locais, é cada vez mais importante que as micro e pequenas empresas façam um planejamento adequado, identificando onde querem chegar e como vão chegar.

Administração estratégica vai procurar identificar quais os objetivos para o futuro da organização e quais as medidas necessárias para alcançá-los. Segundo WRIGHT, KROLL & PARNELL et al. (2010, p. 24) “administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes, externo e interno”.

OLIVEIRA (2011, p. 4) afirma que “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Com isso pode-se dizer que a administração estratégica busca reduzir ao máximo os erros do futuro, traçando os objetivos da organização, e também apontando os meios e recursos que serão utilizados para o alcance do objetivo.

Ainda segundo OLIVEIRA (2011, p. 5) “O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua implementação na empresa”. O que mostra a importância de que o objetivo da empresa seja bem elaborado de forma clara e objetiva e também a importância de um acompanhamento adequado durante o período de implantação do planejamento estratégico.

O estudo foi realizado dentro de uma Indústria de bolsas, que está inserida dentro do mercado de bolsas infantis, mercado esse que várias novas empresas têm sido abertas nos últimos anos na região. A empresa fica localizada na cidade de Pombal na Paraíba, e está no mercado há 13 anos, possui 18 funcionários e está presente em partes de todos os estados do Nordeste.

1.1 PROBLEMÁTICA

A empresa está inserida em um mercado onde a competitividade se intensifica cada dia mais e a necessidade de diferenciação é cada vez mais urgente, expondo assim a necessidade de um planejamento estratégico adequado para que a empresa possa resistir a tais forças e melhorar seu posicionamento no mercado.

Segundo OLIVEIRA (2011, p. 130) “Fica evidente que o rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquela em que a empresa possa distinguir-se favoravelmente de suas concorrentes”. Por isso é importante que a empresa se planeje de maneira estratégica traçando bem seus objetivos e o que será necessário fazer para diferenciar-se diante dessa concorrência crescente.

Diante do que foi exposto é importante fazer o seguinte questionamento: qual o melhor planejamento estratégico a ser adotado pela empresa no biênio de 2017/2018?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar o planejamento para a empresa Indústria de Bolsas Ruah no biênio de 2017/2018.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar qual a situação atual da empresa no que se diz respeito ao ambiente interno e externo;
- b) Identificar quais métodos de gestão estratégica que a empresa vem utilizando;
- c) Identificar a missão e visão da empresa, como também seus objetivos para o biênio de 2017/2018;
- d) Sugerir as estratégias que a empresa deverá utilizar para alcançar os seus objetivos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão estratégica é um fator essencial para a manutenção e crescimento de qualquer empresa em qualquer mercado, visto que este, se feito de maneira adequada, permite que a empresa se diferencie das demais dentro do seu mercado, à medida que permite que a organização foque nos seus objetivos principais e naquelas variáveis que são fatores de diferenciação.

Segundo WRIGHT, KROLL & PARNELL *et al* (2010, p. 27) “À medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se ainda mais essencial”. Por isso diante do cenário atual em que a concorrência é cada vez mais forte, principalmente no meio externo, devido à globalização, é cada vez mais necessário que a empresa faça seu planejamento de maneira estratégica.

Neste cenário em que a globalização e as novas tecnologias digitais permitem cada vez mais a entrada de novos concorrentes no mercado, criando assim um cenário muito competitivo. É de grande importância o tema abordado, visto que a escassez de conteúdo em relação ao planejamento estratégico dentro das microempresas da região é muito grande.

Segundo o IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário) em pesquisa realizada no ano de 2013, a falta de planejamento é a principal causa do desaparecimento das micro e pequenas empresas do Brasil correspondendo a 41,56% do total.

Ainda segundo um estudo realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas) em 2013, a taxa de mortalidade de empresas com menos de 7 anos era de 24,4%.

E para a empresa que está inserida nesse mercado de grande nível de competição, é de importância a elaboração do seu planejamento estratégico, visto que a mesma precisa se diferenciar dentro do seu mercado competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo TEIXEIRA E ALONSO (2014, p. 3) o Planejamento Estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Segundo Nascimento (2006), várias são as razões da crescente atenção que as empresas vêm dando a estratégia empresarial. Dentre elas, as causas mais relevantes que podem ser destacadas para o aumento do Planejamento Estratégico nas empresas são: mudanças rápidas que ocorrem tanto nos ambientes econômico, social, político e tecnológico. E a empresa para adaptar-se a esse ambiente, e se sobressair sobre os concorrentes necessita de prever essas mudanças e se planejar para agir da melhor maneira diante delas.

2.1.1 Estratégia

A partir da década de 1960 a palavra estratégia começou a se fazer presente nos trabalhos da área de administração. O conceito de estratégia vem sendo discutido, modificado e implementado desde então.

O conceito de estratégia é muito amplo, pois segundo WRIGHT, KROLL & PARNELL (2010, p. 24) “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados com a missão e os objetivos gerais da organização”. Pode-se entender assim estratégia como sendo o conjunto de ações que a organização vai realizar visando atingir seus objetivos. Estando assim atrelado à visão e missão da empresa como também aos seus objetivos.

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. Sendo assim, podemos afirmar que a empresa vai formular uma estratégia almejando uma situação melhor do que a presente.

Segundo Camargos e Dias (2003) a estratégia, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico. Podemos entender assim a estratégia como algo, que sendo sensível às mudanças organizacionais e ambientais pode sofrer mudanças, inclusive no decorrer de sua implementação.

Ainda segundo Daft (2002) a estratégia competitiva adotada pela empresa deve estar voltada para um foco central baseada em sua vantagem competitiva, a vantagem competitiva seria aquela característica da organização que a fornece uma vantagem em relação aos seus concorrentes, essa estratégia competitiva pode ser de diferenciação, de liderança de custos ou de foco.

Segundo Longenecker et all (2007, p. 60):

Estratégia é, essencialmente um plano de ações para coordenar recursos e compromissos de uma empresa, afim de aumentar seu desempenho. A seleção de estratégias deve ser orientada mais pela situação da empresa que pelas escolhas passadas, pela nova moda do segmento setorial ou por quaisquer outros "sentimentos" do momento. A escolha de uma estratégia que faça sentido a um empreendedor e ao seu empreendimento é o primeiro passo significativo em direção ao desempenho superior.

Com isso podemos entender que a escolha estratégia adequada, e de uma estratégia que faça sentido para empresa e para seu empreendedor é de grande importância na elaboração de um planejamento estratégico. A escolha de uma estratégia equivocada pode colocar todo um trabalho a perder.

2.1.2 Planejamento Estratégico

Segundo STONER E FREEMAN (1999, p. 05), "planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites".

Planejamento, pode ser definido como o processo de escolha e implementação de alternativas, que visa alcançar um estado futuro desejado, através do seguimento de um curso escolhido e a utilização das ferramentas necessárias para alcançar este futuro, em um processo decisório contínuo e dentro de um ambiente incerto e instável.

OLIVEIRA (2011, p. 5) define o planejamento:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, ou seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental - externo e não controlável – interdependente e mutável.

O planejamento estratégico seria então a atividade que vai definir o caminho pelo qual a empresa deve seguir baseada sempre na sua visão e missão como também nos seus objetivos gerais, levando em conta o ambiente interno e externo, utilizando os recursos disponíveis e buscando se diferenciar dentro do mercado, como bem define Oliveira (2011).

A empresa não pode, portanto, de maneira alguma, desprezar durante a elaboração do seu planejamento estratégico, sua missão, visão e valores, como também os seus objetivos de longo prazo. E no processo de implementação da estratégia escolhida levar em conta fatores como a cultura organizacional, a liderança e o comportamento dos colaboradores.

2.2. ANÁLISE AMBIENTAL

ANSOFF, DECLERCK E HAYES (1990, p. 51) determinam o relacionamento da empresa com o meio, de duas maneiras distintas:

1. Mediante um comportamento competitivo (ou operacional), que procura obter lucro do meio ambiente mediante o processo de troca. A empresa consegue isso tentando produzir da maneira mais eficiente possível e garantir o maior segmento de mercado e os melhores preços.
2. Através do comportamento empreendedor (ou estratégico), quando ela procura substituir os produtos e os mercados obsoletos por novos, que oferecem maior potencial para os lucros futuros. A empresa consegue isso mediante a identificação de novas áreas de demanda, do desenvolvimento de produtos aceitáveis, de técnicas de produção e de marketing mais adequadas, testando o mercado e introduzindo novos produtos nesse mercado.

Vai caber ao gestor da empresa identificar qual a melhor maneira que a empresa tem de trabalhar dentro do seu ambiente, qual maneira proporcionaria uma vantagem competitiva para a empresa.

É de grande importância para a elaboração do planejamento estratégico a análise do ambiente em que a empresa está inserida. Pois esta vai evidenciar principalmente quais a

ameaças e oportunidades que o ambiente vai oferecer para a empresa. WRIGHT, KROLL E PARNELL (2010, p. 47) afirmam que “o sucesso da administração depende da criação de um elo entre a empresa e seu ambiente externo por meio de atividades de análise ambiental”.

2.2.1. O ambiente externo

O ambiente externo é formado pelo macro ambiente e pelo ambiente setorial. Wright, Kroll e Parnell (2010) dividem o macro ambiente em quatro forças: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. As políticos-legais seriam aquelas atitudes tomadas pelos governantes, como também eleições, legislações e decisões tomadas por várias comissões e instancias em cada nível de governo; as econômicas seriam as variações nos resultados econômicos não só do país mas do mundo em geral, como o resultado do PIB, a inflação o nível de emprego etc.; as forças tecnológicas são as inovações e melhorias na área da tecnologia que interferir na vida da organização; as forças sociais incluem tradições, valores tendências sociais e expectativas quem a sociedade tem em relação as empresas.

O ambiente setorial seria a estrutura do mercado em que a empresa está inserida; seus principais concorrentes, fornecedores, clientes as barreiras e facilidades para entrada no mercado etc.

De acordo com WRIGHT, KROLL E PARNELL (2010, p. 47):

A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo varias oportunidades para que as empresas bem administradas obtenham vantagem sobre suas concorrentes.

LONGENECKER et all (2007, p. 87) diz que; “um empreendedor é afetado muito mais diretamente pelo ambiente setorial da empresa do que pelo ambiente geral”. Com isso podemos entender que dentro do mundo do empreendedorismo esse ambiente que está mais próximo da realidade da empresa vai exercer maior influência sobre a vida da empresa e consequentemente sobre as tomadas de decisão dos gestores da empresa.

São essas oportunidades de vantagem competitiva que evidenciam a importância da análise do ambiente setorial da organização. No ambiente setorial existe uma forte atuação das cinco forças competitivas definidas por Porter, que são as ameaças de novos

concorrentes que ingressam no setor, os concorrentes, os produtos substitutos, o poder de barganha do consumidor e o poder de barganha dos fornecedores.

Segundo Pontes (2009) a análise das cinco forças de Porter determina o potencial de desempenho da empresa. A análise das ameaças relacionadas ao modelo de Porter permite identificar os elementos da estrutura de um dado setor e determinar a importância de cada um deles nesse contexto. Desta forma, é possível compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho e desenvolver estratégias para neutralizá-los. Portanto é de grande importância para uma compreensão completa do ambiente setorial da empresa a análise das cinco forças competitivas de Porter.

2.2.2 Ambiente Interno

Além de uma análise do ambiente em que a empresa está inserida, é de grande importância para elaboração do planejamento estratégico que se faça uma análise interna da empresa. Segundo Oliveira (2011) a análise interna tem como objetivo colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada.

Uma ferramenta muito utilizada para se fazer uma análise do ambiente da empresa tanto interno como externo é a análise de S.W.O.T. que vai procurar identificar os pontos fortes e fracos da organização, como também as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Costa (2007) indica que devemos focar nossas estratégias nos pontos fortes da organização, mas quando a visão ou as estratégias organizacionais estiverem ligadas a algum ponto fraco não devemos simplesmente ignorá-lo, mas sim procurar fortalecê-lo. Então é muito importante que a empresa faça uma análise interna adequada, atrelando-a aos outros aspectos do planejamento estratégico.

Chiavenato e Sapiro (2009) apontam ainda uma avaliação competitiva que busca ou constrói vantagens competitivas a partir da localização dos recursos, habilidades e competências que criam valor e que são difíceis de ser copiados pelos concorrentes.

2.2.3 Análise de SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT — dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats.

Segundo WRIGHT, KROLL E PARNELL (2010, p.69):

A análise de S.W.O.T tem como objetivo possibilitar que a empresa se posicione de maneira que possa aproveitar as oportunidades do ambiente e minimizar ou evitar as ameaças ambientais, como também buscar enfatizar seus pontos fortes e minimizar o efeito dos seus pontos fracos.

Com isso podemos entender que a análise de SWOT vai procurar identificar os pontos fortes e fracos da organização através de uma análise dos recursos da empresa e as ameaças e oportunidades do mercado através de uma análise dos aspectos ambientais que atuam sobre a empresa.

Segundo FERNANDES et al, apud ANDION E FAVA (2003, p. 43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”. Com isso podemos entender que através de uma análise interna da empresa o gestor vai poder se posicionar de maneira adequada dentro de um ambiente externo já conhecido.

2.3 MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA

A missão da empresa é uma ideia mais romântica do que a empresa deseja oferecer e onde vai querer estar no futuro. Segundo Oliveira (2011) a missão é a razão de ser da empresa, nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, seu tipo de público alvo, considerando suas tradições e filosofias administrativas da empresa.

A missão organizacional é o propósito fundamental que a organização tenta seguir e identifica seus produtos e clientes. Assim a missão identifica a razão de ser da empresa, (Megginson et al, 1998).

Oliveira (2011) continua ainda dizendo que na fase de definição da missão da empresa é importante responder a duas perguntas básicas: aonde se quer chegar com a empresa e quais as necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender.

A visão da empresa vai dar um tom mais prático ao que a empresa deseja alcançar, estabelecendo o que a empresa deseja alcançar como, por exemplo: ser a líder do mercado, e qual o período de tempo que isso levará. Vai servir como delineamento para o planejamento estratégico da empresa.

OLIVEIRA (2011, p. 65) conceitua a visão como sendo “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e em uma abordagem mais ampla”.

2.4 OBJETIVOS E METAS

Segundo DRUCKER, (1997, p. 47), apud Aguiar (2010) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Os objetivos e metas da organização devem estar sempre alinhados com a missão e com a visão da empresa. Oliveira (2011) define objetivo como sendo o alvo ou ponto quantitativo, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra. Vale destacar aqui a importância de a empresa deixar claro para seus stakeholders internos e externos quais os seus objetivos e orientar os seus colaboradores da maneira correta para alcançá-los como destacam Chiavenato e Sapiro, (2009).

OLIVEIRA (1993, p. 116) conceitua objetivo como "o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final".

É interessante aqui também como são classificados os objetivos. Wright, Kroll e Parnell (2010) dividem os objetivos em: gerais que seriam aqueles que representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa e os objetivos específicos que são versões restritas e frequentemente quantificadas dos objetivos gerais, que estão ligadas a cada uma das áreas funcionais da empresa.

O objetivo deve ser transformado em metas ou desafios que são a quantificação com prazos determinados dos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2011). As metas estão mais ligadas com os níveis operacionais da organização que precisam alcançá-las para que os objetivos específicos de cada setor funcional sejam alcançados.

O processo de estabelecimento dos objetivos da organização pode se dar de cima para baixo, que é o mais comum, como também de baixo pra cima, mas a empresa pode naturalmente atuar nos dois fluxos, o que pode resultar numa situação adequada para a empresa, inclusive quanto aos aspectos motivacionais e da participação com responsabilidade. (OLIVEIRA, 2011).

2.5 FORMULAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após ser feito a análise da situação da empresa e do ambiente em que ela está inserida, o próximo passo é formular a estratégia que será utilizada pela organização. Nesta fase a empresa vai utilizar-se das informações obtidas na análise ambiental e nos objetivos estipulados para formular a estratégia mais adequada para a empresa.

Segundo Daft (2002) os gestores usam a administração estratégica para definir uma direção geral para a organização, a qual é a estratégia principal da empresa. A estratégia principal é o plano geral da ação principal pela qual a empresa tem a intenção de alcançar suas metas de longo prazo.

Podemos entender assim a estratégia principal como sendo o “norte” que vai guiar as ações da empresa na busca pelas suas metas de longo prazo. E por onde também surgiram às estratégias secundarias que devem estar alinhadas com a estratégia principal.

2.5.1 Formulação da estratégia

Segundo OLIVEIRA (2010, p. 205): “A formulação da estratégia é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente”, entendemos assim a formulação da estratégia como sendo um processo que requer grande atenção por parte da alta administração da empresa.

Segundo DAFT (2002, p. 179) “a formulação da estratégia inclui o planejamento e a tomada de decisão que levam ao estabelecimento de metas das empresas e ao desenvolvimento de um plano estratégico específico”. A formulação da estratégia começa sempre com uma avaliação do ambiente interno e externo da empresa.

Ainda segundo Daft (2002) as estratégias principais se encaixam em três categorias: crescimento, estabilidade e redução. E ainda se apresentam em três níveis diferentes: corporativo, comercial e funcional.

2.5.2 Implementação da estratégia

Depois de formulada a estratégia, esta deve ser implantada pela empresa. É importante que na implementação da estratégia os administradores considerem alguns aspectos importantes, como a maneira que variáveis como liderança, poder e cultura organizacional, devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa. (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Kotler (1994), a implantação é o processo que transforma planos em ações propriamente ditas e assegura a execução dessas ações de modo a realizar os objetivos estabelecidos pelo plano.

OLIVEIRA (2004, p. 116) afirma que:

Uma das principais características para que o planejamento seja um sucesso, é de que as pessoas dentro da organização estejam comprometidas na sua elaboração e participarem de maneira efetiva de sua confecção. Como também, tenham o conhecimento da missão da organização, seus propósitos, seus valores e crenças, suas competências especiais e o seu lugar no mercado.

Com isso podemos entender a importância que a variável pessoas tem para a implementação do planejamento estratégico, é importante que a empresa deixe bem claro seus objetivos e o que cada um deve fazer para alcançá-los, envolvendo cada um de seus colaboradores nessa busca.

A implementação da estratégia normalmente corresponde a um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia, bem como exige alterações internas na empresa. O executivo deve estar muito atento a isto, para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Daft (2002) a implementação da estratégia é a administração e execução do plano estratégico. Os gerentes poderão usar persuasão, novos equipamentos, mudanças na estrutura organizacional ou um sistema de recompensa que garanta aos funcionários os recursos usados, para tornar a estratégia formulada uma realidade.

2.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Segundo Oliveira (2011, p. 216) a avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos e metas da empresa. Por isso esta “fase” está intimamente ligada com os objetivos pré-estabelecidos pela organização.

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que a estratégia não deve ser avaliada apenas após sua completada implementação, mas de maneira contínua e sucessiva no decorrer de todas as suas etapas. Podemos entender então o processo de avaliação como sendo cíclico e constante, destacando que esse não fica restrito apenas a uma fase do planejamento.

Segundo Araujo (2005) o controle é função da administração que faz a comparação entre o previsto e o alcançado. Servindo assim como parâmetro para o andamento do processo de planejamento estratégico.

O controle nos permite uma análise contínua do planejamento estratégico, possibilitando que durante o processo de implementação do que foi planejamento sejam identificadas falhas ou até mesmo analisar se a estratégia adotada foi a correta. Chiavenato e Sapiro (2009) caracterizam o controle como sendo um processo de aspecto cíclico e repetitivo em que cada etapa influencia e é influenciada pelas demais.

2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

No Brasil, conforme a Tabela 1, micro e pequenas empresas, são definidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que utilizam como forma de classificação, a receita bruta anual. Por sua vez, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/TEM (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) promovem a classificação das referidas empresas baseada no número de empregados que compõe suas estruturas.

Tabela 1 – Classificação de Micro e pequena empresa

Classificação	Micro empresa	Pequena empresa
Número de Funcionários		
SEBRAE (comercio e serviços)	0-9	10-49
SEBRAE (Industria)	0-19	20-99
RAIS	0-19	20-99
Receita Bruta Anual		
SIMPLES	Até R\$ 120.000,00	Até 1.200.000,00
Estatuto MPE	Até R\$ 433.755,14	Até 2.133.222,00
BNDES	US\$ 400.000,00	3.500.000,00

Definido o conceito de Micro e Pequena empresa, vale destacar que, não existe grande diferença em se aplicar um planejamento estratégico dentro de uma empresa de pequeno porte e uma maior.

Segundo Pinto e Pinto (2014) a ausência de recursos, principalmente no que se diz respeito ao recurso intelectual, é o maior entrave para a utilização do planejamento dentro da micro e pequena empresa. Essa ausência de recursos dificulta muitas vezes a empresa de explorar todo o potencial do mercado, impossibilitando-a de executar o seu planejamento estratégico.

Pinto e Pinto (2014) sugerem ainda que para suprir a falta de conhecimento técnico, deve ser substituído por uma abordagem do planejamento estratégico de forma menos complexa e formal. Lógico sem fugir da ideia de um conhecimento prévio da empresa e do mercado, e do estabelecimento de objetivo e metas alinhados com a missão e visão da empresa. Uma boa alternativa para se utilizar em empresas de pequeno porte é a implementação através de consultorias, o entrave para esse tipo de alternativa é o alto custo que implica esse tipo de consultoria, porém uma boa alternativa é procurar o subsidio de algum órgão federal.

SILVA (2007, p. 38) destaca que:

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários.

Esta concentração de energia dos gestores em atividades cotidianas é outra característica que atrapalha a implantação do planejamento estratégico dentro da micro e pequena empresa, à medida que consome as energias do gestor e também atrapalha a manutenção do foco do gestor na estratégia da empresa.

Para Almeida (1994) a micro e pequena empresa é eficaz no seu dia-a-dia, mas deixa a desejar no seu planejamento ao longo prazo. Com isso ele sugere que a ferramenta do planejamento estratégico é essencial para a sobrevivência da micro e pequena empresa.

3 METODOLOGIA

Este tópico tem como objetivo esclarecer qual método de pesquisa foi utilizado no presente trabalho. Pode-se dizer que a metodologia tem como objetivo descrever a maneira como a teoria poderá ser aplicada a questão em estudo. Segundo Vergara (2010) o método pode ser entendido como a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria.

3.1 TIPO DE PESQUISA

No presente trabalho foi utilizado o modelo de pesquisa aplicada, onde o conhecimento adquirido vai ser direcionado de maneira a atender uma necessidade específica e imediata. Segundo Gerhard e Silveira (2009, p. 35) a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Pode-se dizer então que a pesquisa aplicada está direcionada para um interesse local que no caso se configura na empresa objeto do nosso estudo.

Uma característica desta pesquisa é o nível de envolvimento pessoal do pesquisador com a empresa em questão, visto que o mesmo é um dos empreendedores, o que pode gerar um conflito ético o que expõe a característica de uma pesquisa participante que Gerhardt e Silveira (2009) definem como sendo uma pesquisa que se caracteriza pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas. Neste caso a pessoa investigada trata-se da própria empresa. Esse envolvimento, porém, pode contribuir para a veracidade dos dados, à medida que o pesquisador tem total acesso à empresa alvo do estudo, e o mesmo também tem interesse de implementar o planejamento na empresa à medida que esse for aprovado pela proprietária da empresa.

Vergara (2010) vai mais fundo e define um ramo mais específico da pesquisa participante que é a pesquisa-ação que se caracteriza por uma intervenção planejada por parte

dos sujeitos, ou seja, não é suficiente que o pesquisador apenas participe da pesquisa, mas sim que este venha a intervir para que essa seja considerada uma pesquisa-ação.

Segundo Tripp (2005, p. 447) “a pesquisa-ação requer ação tanto nas áreas da prática quanto da pesquisa, de modo que, em maior ou menor medida, terá características tanto da prática rotineira quanto da pesquisa científica”. No caso desta pesquisa a intervenção pratica se deu através da elaboração do planejamento junto aos gestores da empresa e a pesquisa científica se deu através da elaboração de um referencial bibliográfico que serviu como base para a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

A pesquisa-ação pode ainda se confundir ainda com uma consultoria, mas Vergara (2010) explica ainda que aquela se difere desta à medida que busca a elaboração e o desenvolvimento do conhecimento teórico.

Segundo Vilaça (2010) na maioria dos casos, as pesquisas aplicadas exigem e partem de ricos estudos teóricos, que no caso dessa pesquisa estão organizados no referencial teórico que vai servir como base para a análise e interpretação dos dados.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica envolve toda a bibliografia já divulgada em torno do assunto, abrangendo desde materiais impressos ou disponibilizada em sites ou até em meios de comunicação oral, colocando o pesquisador em contado direto com tudo que já foi publicado.

Quanto à abordagem a presente pesquisa é definida como qualitativa à medida em que está mais preocupada em entender o que de melhor pode ser feito do que apenas apresentar números. Gerhardt e Silveira (2009, p. 32) apud Minayo (2001) definem a pesquisa qualitativa como sendo aquela que trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Neste sentido, GERHARDT e SILVEIRA (2009, p. 32), afirmam que:

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Pode-se entender assim que o interesse de um pesquisador que se utiliza do método qualitativo vai além de apenas expor números, mas sim explicar o porquê das coisas como também o que pode ser feito, como é o caso desta pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa limita-se apenas a empresa em questão, a técnica utilizada para amostragem foi a não-probabilística por conveniência onde o pesquisador seleciona membros da população mais acessível. Pois o pesquisador escolheu a empresa onde trabalha por ter total acesso a mesma.

Nos casos de amostragem por conveniência, a diferença entre os valores da população de interesse e os valores da amostra é desconhecida, em termos de tamanho e de direção. Não é possível mensurar os erros desta amostragem e não é possível fazer nenhuma declaração definitiva ou conclusiva sobre os resultados obtidos como destaca Oliveira (2001).

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi realizada, pelo pesquisador, uma entrevista semiestruturada no dia 15/07/2016, com a gestora responsável pela área dentro da empresa, que aqui no caso se trata da senhora Sueli Ferreira da Silva, fundadora e administradora da empresa, como também uma análise documental da empresa e também através de uma observação direta e diária, com anotações em um diário de pesquisa, como é sugerido por Vergara (2010) para este tipo de pesquisa. Vale aqui destacar a facilidade que o pesquisador encontrou nesta fase devido ao relacionado direto que o mesmo possui com a organização, incorrendo também no risco de agir com parcialidade.

Segundo Boni e Quaresma (2005) entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram analisados de maneira qualitativa através de uma análise de conteúdo, segundo Campos (2004, p. 611) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”.

Dentro desta pesquisa a análise de conteúdo buscou trazer um sentido para as informações colhidas, através dos métodos de coleta utilizados, de maneira que essas informações “enriquecidas” de um sentido pudessem ser utilizadas na elaboração do planejamento estratégico.

4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

A indústria de bolsas Ruah está localizada na cidade de Pombal, no sertão paraibano. Está inserida no mercado de bolsa maternidade, produto direcionado para as mães que acabaram de dar a luz. O presente capítulo vai caracterizar o ambiente interno e o ambiente externo em que a empresa está inserida.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PRODUTO

A empresa Indústria de bolsas Ruah foi fundada no ano de 2004 na cidade de Pombal-PB localizada no sertão da Paraíba, pela ex-costureira Sueli Ferreira da Silva. Vale aqui, antes de falar da empresa, falar um pouco sobre a história da empreendedora. Sueli veio de uma família muito simples que morava na zona rural do município de Cajazeirinhas também no sertão paraibano. Foi mãe muito nova e criou seu filho único desde o princípio sozinha, trabalhou em duas fábricas de bolsas, sendo que a última pertencia à comunidade católica que participava. Quando demitida da última empresa, que teve que fechar, recebeu como direitos trabalhista o que usaria para começar a Ruah. Sua história de superação é reconhecida na cidade de Pombal e entre os funcionários da empresa ela é reconhecida pela sua capacidade de superação.

A fábrica começou com um capital inicial de apenas R\$1.200,00 (um mil e duzentos reais), com sede em um quarto dentro da casa da sua mãe, contando apenas com a mesma como funcionária. Com o passar do tempo e o crescimento da empresa, algumas de suas irmãs foram se juntando a ela como funcionárias e mais tarde mais alguns funcionários entraram para o quadro da empresa.

A fábrica começou atuando apenas no sertão do estado Paraíba. Com o passar do tempo, a empresa foi expandindo suas atividades para o restante da Paraíba e para os outros estados do Nordeste, hoje a empresa possui clientes em todos os estados do Nordeste e

também possui clientes na Cidade de Manaus – AM e conta atualmente com um total de 18 colaboradores no seu quadro.

No ano de 2010 a empresa passou por uma crise interna onde ocorreu com a perda de alguns clientes devido à inexperiência da dona que acabou comercializando um produto sem qualidade durante certo período de tempo. Após esse período de perda a empresa vem procurando recuperar o seu mercado e se consolidar com uma marca que vende produtos de qualidade com um preço abaixo da concorrência.

O produto que a empresa comercializa trata-se de bolsa Maternidade, que são bolsas utilizadas pelas mães que acabaram de dar a luz até que seu bebe alcance uma idade de 4 a 5 anos para carregar os utensílios usados pelo bebe e por ela mesma. Produto que exige certo nível de especificidade e que abre um bom espaço para variação devido ao grande número de características que possui, como por exemplo modelo, cor principal, cor secundaria, tipo de metal e etc.

A empresa opera da seguinte maneira: o representante visita as lojas da área em alguma das rotas e faz os pedidos de acordo com o gosto do cliente, a empresa recebe esse pedido e em um prazo médio de 20 a 30 dias produz aquilo que é pedido e vai com o seu veículo fazer a entrega naquela rota.

4.2 PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA

Durante a pesquisa foi feita uma análise de S.W.O.T. da empresa onde foram evidenciados os pontos fortes e fracos da empresa. Segundo Wright, Kroll e Parnell, (2010) a análise de S.W.O.T vai procurar evidenciar os pontos fortes e fracos da empresa para que a empresa possa melhorar ainda mais seus pontos fortes e minimizar o efeito dos seus pontos fracos.

Em relação aos pontos fortes e fracos da empresa a análise de S.W.O.T apresentou os seguintes resultados:

a) Forças:

Conhecimento do mercado: a empresa obteve sucesso ao identificar possíveis novos mercados, que são o estado do Pará e o estado de Goiás que são estados pouco afetados pela crise econômica e sem uma grande presença dos concorrentes (principalmente o estado do Pará).

Marca: está sendo feito um trabalho de mudança na identidade visual da marca, procurando criar segundo a proprietária uma identidade visual que passe a força que ela acredita que a marca tem.

Administração do RH: a empresa tem um ótimo relacionamento com seus funcionários, sendo reconhecida como uma das empresas que melhor trata os funcionários dentro da cidade, o que tem causado um baixo nível de rotatividade. Podemos dizer que isso se deve ao carisma da proprietária, que por ser uma pessoa simples tem um fácil relacionamento com os funcionários, como também ao fato da empresa não possuir métodos rígidos de controle.

Produto: a empresa consegue oferecer um produto de boa qualidade, com um preço baixo em relação aos seus concorrentes que oferecem um produto no mesmo nível de qualidade, o que hoje é uma grande força, porém a empresa está querendo se livrar um pouco da ideia de uma “bolsa mais barata que as outras”, pois a mesma vê que a diferenciação por preço é mais fácil de “cair”, por isso vem lançar em 2017 um produto mais qualificado que o consumidor esteja disposto a pagar um pouco mais por ele, logicamente sem perder a ideia de ser um produto com um ótimo custo/benefício.

b) Fraquezas:

Ambiência inovadora: foi observado que a empresa não tem participado de nenhuma feira ou evento da área, o que se caracteriza como uma perda de oportunidade de divulgação do produto, como também de relacionar-se com possíveis clientes e fornecedores.

Equipamentos: algumas máquinas da empresa estão um pouco ultrapassadas em relação ao que está disponível no mercado.

Logística: a empresa não possui nenhum sistema de controle de estoque moderno o que acaba ocasionando muitas vezes a falta de uma matéria prima no estoque, que acaba parando a produção na empresa e incorrendo em prejuízo para a mesma. Quanto à logística de entrega, essa vem sendo prejudicada pela crise econômica, que tem reduzido as vendas em algumas regiões o que acaba aumentando o valor gasto com a entrega.

Clientes: não existe nenhum canal formal de apuração do nível de satisfação dos clientes dentro da empresa, esse feedback é feito apenas de maneira informal e esporádica, a empresa não possui também um sistema de consulta de situação cadastral de clientes o que muitas vezes facilita a inadimplência.

Planejamento estratégico da empresa: a empresa nunca fez um planejamento estratégico bem elaborado, não tem missão nem visão estabelecidas e nem muito menos objetivos e metas estabelecidos de maneira formal, o que acaba prejudicando a empresa à

medida que a mesma não tem um direcionamento para indicar suas decisões e estratégias. Segundo DRUCKER (1997, p. 47) *apud* Aguiar (2010) “quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Por isso como já foi dito é de grande importância para a empresa a elaboração das suas metas e objetivo que devem estar alinhados com a missão, visão e valores da empresa, essa elaboração será feita dentro deste trabalho, pelo pesquisador junto com a administração da empresa, em vistas de aumentar a competitividade da empresa.

Informação e conhecimento: a empresa não possui nenhum mecanismo de troca de informação formal entre os colaboradores e dos mesmos com a empresa, a empresa não realiza reuniões para recolher informações dos seus funcionários. Não tem nenhum sistema de informações inteligentes, com um registro de informações que possa servir para a tomada de decisões do nível estratégico, tudo é feito ainda de maneira muito arcaica.

Marca: nenhuma atividade de marketing que vise a valorização da marca e alcançar novos clientes, foi feita pela empresa recentemente.

Relacionamento com outras organizações: a empresa não tem nenhum tipo de parceria como outras empresas ou com órgãos governamentais.

Processos: não utiliza nenhum software para gestão administrativa e não adotou nenhuma nova pratica de gestão. Não utilizam resíduos como oportunidade para gerar receita. Não existem controles de produção e perdas o que vem ocasionando um alto nível de perda de matéria prima e de mão de obra.

Pessoas: a empresa não possui nenhum sistema de capacitação dos seus colaboradores, o recrutamento dos colaboradores é feito de maneira arcaica também.

Cultura: a empresa não construiu uma cultura forte direcionada para os seus objetivos ou para os seus desejos, a empresa nunca introduziu praticas ou costumes, e também nunca utilizou as práticas já existentes de maneira que vise atingir os seus objetivos, o que é compreensível a medida que a empresa nunca teve seus objetivos bem estabelecidos.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Na caracterização do ambiente externo foram analisados os ambientes global e setorial, o ambiente global foi estudado através da leitura de notícias vinculadas a situação

econômica do país e o ambiente setorial foi analisado pela entrevista realizada com a gestora da empresa, como também pela observação direta e pela análise de documentos.

4.3.1. Ambiente global

O ambiente global em que a empresa hoje está inserida vem se caracterizando como um ambiente de grandes e rápidas mudanças atribuídas à globalização. A globalização tem criado um cenário onde empresas locais têm concorrido com empresas nacionais e globais.

Alguns aspectos são de grande importância dentro do ambiente global, como por exemplo, o momento de incerteza política que o país vem enfrentando após o impeachment da ex-presidente e a crise econômica que vem assombrando o país desde 2015 e que têm afetado uma importante variável que é a confiança do consumidor em geral, afetando assim também a confiança dos lojistas que são os principais clientes da empresa analisada nesse estudo. O IBRE (Instituto Brasileiro de Economia) define o índice de confiança (sondagens de tendência) seja ela do consumidor em geral ou lojistas como sendo:

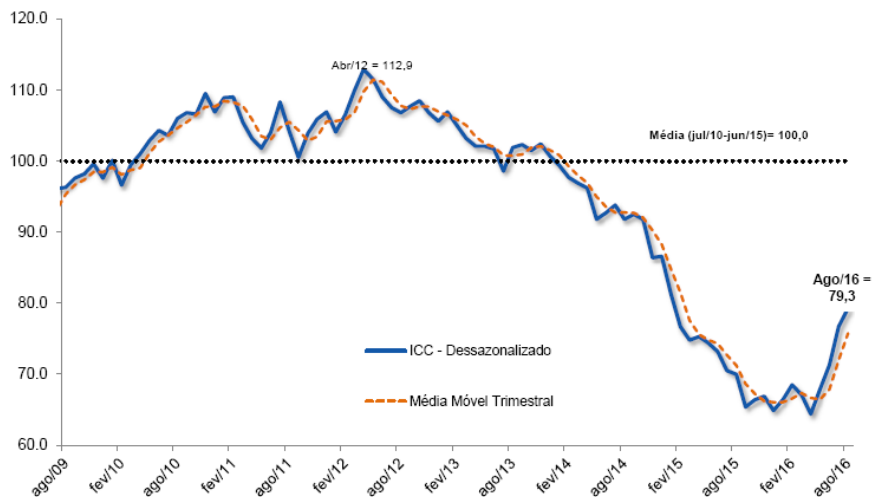
As sondagens de tendência são levantamentos estatísticos que geram informações usadas no monitoramento da situação corrente e na antecipação de eventos futuros da economia. Por produzirem sinalizações de tendência econômica com muita rapidez, geralmente no próprio mês da coleta de dados, são amplamente utilizadas mundialmente como indicadores antecedentes de atividade econômica, ferramentas indispensáveis a empresários, governos e entidades de classe na análise de conjuntura e tomada de decisões.

Podemos ver na figura 1 apresentada na próxima página que a confiança do consumidor vinha caindo desde o mês de agosto de 2012 até o mês de maio deste ano, mas a partir de então vem em uma leve ascensão, demonstrando uma leve reação da economia, o que expõe um cenário que inspira ainda muita cautela, porém com um leve entusiasmo, onde o empresário pode esperar um ano de 2017 um pouco melhor do que o difícil ano de 2016.

Figura 1

ÍNDICE DE CONFIANÇA DO CONSUMIDOR

Dados entre Ago/09 e Ago/16



Diferença em p.p. em relação ao mês anterior		Diferença em p.p. sobre o mesmo período do ano anterior (dados originais)	
ago/16	jul/16	ago/16	jul/16
2,6	5,4	9,6	6,7

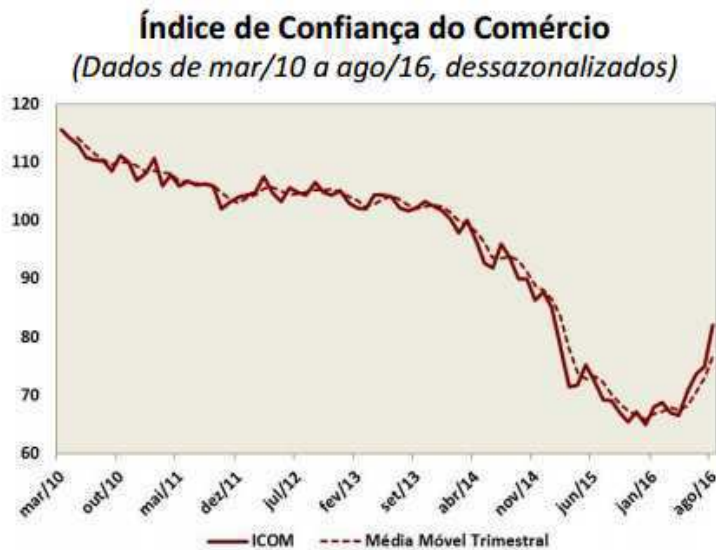
Máximo	Abr/12 = 112,9 pontos
Mínimo	Abr/16 = 64,4 pontos

FGV IBRE

Dados: FGV (Fundação Getúlio Vargas) / IBRE (Instituto brasileiro de economia)

O mesmo vem acontecendo, como podemos ver na figura 2, com o nível de confiança do comércio que vem passando também por um leve aumento após queda até o mês de maio do ano de 2016 o que inspira também muito cuidado ainda, porém uma leve empolgação.

Figura 2



Dados: FGV (Fundação Getúlio Vargas) / IBRE (Instituto brasileiro de economia)

Outro dado importante de se analisar no ambiente é a previsão de crescimento PIB (Produto Interno Bruto) para os anos de 2016 e 2017 o PIB é a soma de todos os bens produzidos por um país e a previsão do PIB vai indicar o rumo que a economia vai tomar.

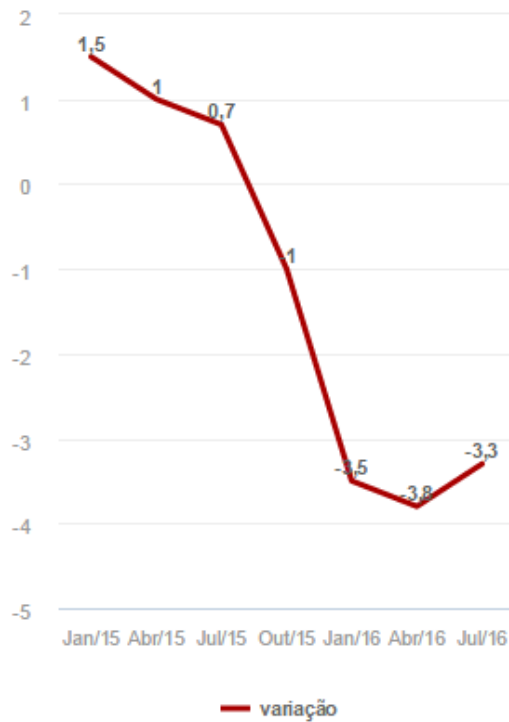
LAGOIA (2011) define o PIB como sendo a soma de tudo o que é produzido dentro de um espaço geográfico, dentro de um período determinado de tempo, independente de quem produza, seja agente econômico interno ou externo.

A previsão do governo, divulgada em 17/08/2016, para o crescimento do PIB em 2016, apresenta uma estimativa de encolhimento do PIB em 3% para o ano de 2016 e de crescimento de 1,6 % para o ano de 2017 (dados de G1.globo.com). Já o FMI (Fundo Monetário Internacional), cuja estimativa podemos tomar como estimativa do mercado em geral, tem como expectativa um encolhimento do PIB de 3,3% para o ano de 2016 e um crescimento de 1,10 % para o ano de 2017. Abaixo pode-se notar a evolução da previsão do PIB feita pelo FMI para o ano de 2016 que tem melhorado desde a entrada do novo governo. Como é visto na figura 3.

Figura 3

Projeções do FMI para 2016

Previsões revisadas para o PIB brasileiro (em %)



Fonte: FMI

De maneira geral esses índices, tanto o de confiança quanto o de previsão de crescimento PIB, apontam um cenário de ligeiro crescimento econômico para o ano de 2017 e para o ano de 2018, mas ainda assim é um cenário que inspira muita cautela, pois diante das incertezas políticas que o país atravessa nenhuma previsão de futuro é muito certa e mesmo a previsão que hoje temos não aponta um grande crescimento para a economia, portanto qualquer empresa deve ser cautelosa no que se diz respeito a planejamento para os próximos anos.

4.3.2 Ambiente setorial

Dentro do ambiente setorial é importante fazer a análise de algumas variáveis como os concorrentes, os fornecedores e os clientes.

No campo de fornecedores pode-se ver que a empresa hoje conta com três fornecedores principais todos eles ficam localizados no estado de São Paulo. A principal matéria prima que essas empresas fornecem, que é o couro sintético, não são idênticos de uma empresa para outra, porém são complementares. Alguns materiais são insubstituíveis e apenas um dos fornecedores possui o que acaba causando uma dependência da empresa diante daquele fornecedor. Porém os fornecedores de empresa são ágeis e práticos no trabalho junto com a empresa e nunca falharam no fornecimento de qualquer matéria prima.

Quanto aos concorrentes pode-se identificar que alguns dos principais estão localizados na região Nordeste, sendo que duas delas ficam localizadas na cidade de Pombal, mas a empresa concorre também com empresas de todo o Brasil. Quanto aos concorrentes da região uma delas, que também fica localizada na cidade de Pombal é líder em inovação, e tem conseguido se diferenciar antes das outras empresas da região, estabelecendo como sua vantagem competitiva a diferenciação que, segundo Daft (2002), é aquela em que a empresa busca distinguir os produtos e serviços da empresa dos produtos e serviços e outros no mercado. Para isso essa concorrente tem inovado com modelos e cores diferenciados, porém sua grande desvantagem é o alto preço. Outra concorrente forte no seguimento é uma empresa de Cupira no estado do Pernambuco, essa empresa fica localizada próxima a um polo de roupas conhecido nacionalmente que é o polo de Caruaru-PE o que acaba facilitando para a empresa se diferenciar pelo custo, devido a abundancia em matéria prima e mão-de-obra, portanto essa empresa apresenta como diferencial o seu preço.

Quanto aos clientes, podemos ver que os clientes da empresa são lojas voltadas para o público infantil. Quanto ao cliente final, a empresa oferece produtos para as mães de recém-nascidos carregarem as utilidades do bebe, portanto, a cliente final da empresa normalmente são as mães. As clientes da empresa têm por característica pertencer à classe média baixa, são clientes que procuram um produto de qualidade, porém com um preço bom, a empresa atua em algumas regiões dentro de um público mais de classe alta que não se importam em pagar um valor maior desde que seja por um produto mais qualificado.

Uma análise das oportunidades e ameaças da análise de SWOT elaborada no trabalho vai oferecer uma ideia melhor do ambiente setorial da empresa.

4.3.3 Oportunidades e ameaças

Podemos observar as seguintes oportunidades:

Ambiência inovadora: a empresa tem acesso a uma boa linha de financiamento de ações inovadoras junto com alguns possíveis parceiros, como por exemplo, o SEBRAETEC do SEBRAE, e linhas de crédito do banco do Nordeste, ferramentas que a empresa já tem procurado introduzir.

Novos Mercados: a empresa ainda possui mesmo dentro do campo que ela trabalha uma possibilidade de expansão de mercado, como por exemplo, as capitais e grandes de alguns estados aonde a empresa vem atuando, que em sua maioria correspondem a quase 40% do PIB dos estados, podemos entender então que a empresa tem ai pelos menos 405 de alguns estados onde atua para explorar de alguma maneira.

E podemos observar as seguintes ameaças.

Mão-de-obra escassa: a empresa sempre que vai precisar fazer uma ampliação do seu quando de funcionários enfrenta um grave problema, a falta de mão-de-obra qualificada, o que ocasiona uma perda na qualidade das bolsas e uma redução na eficiência de produção, como combate a essa dificuldade a empresa busca reduzir ao máximo sua rotatividade.

Ausência nas capitais: a empresa tem estado ausente nas capitais do Nordeste, aquelas capitais que a empresa possui clientes, ainda possui uma parcela pequena de mercado, o que a cada dia que passa se torna um risco à medida que a concorrência vai tendo a oportunidade de estabelecer uma dominância maior dentro dessas capitais.

Fortes concorrentes na região: o fato da empresa possuir grandes concorrentes dentro da região, dificulta o alcance de uma vantagem competitiva através da logística, à medida que os concorrentes possuem a mesma proximidade dos clientes que empresa possui.

Novos entrantes: houve o crescimento muito grande no número de empresas do setor na região, principalmente no estado do Pernambuco, onde o fato de existir um polo de confecções tem facilitado o surgimento de novas empresas, pois muitos clientes vão buscar outros produtos na região e acabam comprando bolsas também, o que reduz o gasto com logística dessas empresas.

5 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS, E AS ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇÁ-LOS

Nesta etapa do trabalho serão estabelecidos os objetivos e metas da empresa para o biênio de 2017 e 2018, estas metas e objetivos vão estar alinhados com a missão, visão e valores da empresa, que ainda não estão estabelecidos de maneira formal, portanto a missão, visão e valores da empresa serão formalizados dentro deste trabalho com o comando dos gestores da empresa e com o auxílio do pesquisador que também é membro da área de planejamento estratégico da empresa.

5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

Segundo Oliveira (2011) a missão é a razão de ser da empresa, nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, seu tipo de público alvo, considerando suas tradições e filosofias administrativas da empresa. Dentro desse conceito se faz necessário trazer algumas informações importantes antes de se elaborar a Missão da empresa.

Uma dessas informações é qual é o negócio da empresa. Já foi dito que a empresa atua no mercado de bolsas infantil, mas vale aqui ressaltar algumas características desse mercado, como por exemplo, o fato de o mesmo fugir cada vez mais de um lado mais infantil e partindo para um lado mais “adulto”, visando o gosto da mãe que é o cliente final do produto. Vale ressaltar também o fato de que esse produto envolve muito do sentimento materno e é um mercado onde o “tradicional” ou o “manufaturado” tende a ser muito valorizado.

Outra informação é quem é o público alvo da empresa, a empresa hoje tem um público mais de classe baixa, mas a mesma tem o desejo de estar mais atuante e ser mais desejada dentro de um público mais voltado para a classe média-alta.

É importante também entender alguns aspectos importantes da filosofia e da história da empresa. A história da empresa está altamente ligada a história da fundadora, Sueli, que como já foi citado possui uma história de vida muito forte e é reconhecida com uma grande mãe, e também como uma mulher que promoveu uma mudança muito grande, sua história é fonte de inspiração para muita gente, inclusive para suas funcionárias.

Depois de destacado esses pontos, algumas possibilidades de missão foram levantadas pelo pesquisador e partilhadas com a gestora da empresa para que a mesma pudesse escolher uma das opções, se ela se identificasse com alguma. As opções foram:

- a) “Fazer bolsas de mãe para mãe”
- b) “Ser referência de bom gosto e custo benefício no mercado de bolsa maternidade”
- c) “Proporcionar aos nossos clientes o prazer de ter uma bolsa da mais alta qualidade e bom gosto, com um preço acessível, e fazer com que nossos colaboradores trabalhem no melhor ambiente possível”.
- d) “Trazer para um momento tão importante na vida da mulher bom gosto, elegância e qualidade”.

Dentre as opções apresentadas à proprietária, com uma explicação para o sentido que cada uma traria, a missão escolhida foi:

Nossa Missão: “*Fazer bolsas de mãe para mãe*”.

A missão tem a seguinte explicação: como a maioria dos funcionários da empresa são mulheres, essa missão carrega em si o fato da dedicação que a mãe faz as coisas, a mãe sempre quer o melhor e, portanto nossos colaboradores devem ter sempre essa visão de fazer o melhor. Também traz o sentido de que mãe deve ser bem tratada, como são bem tratados os colaboradores dentro da empresa. E por fim o fato das bolsas serem feitas para as mães.

Depois de elaborada uma missão para empresa, partimos para a elaboração de uma visão, aliás, nesse caso uma formalização da visão da empresa, visto que a mesma já tinha essa visão, que apenas não estava formalizada. Oliveira (2011, p. 65) conceitua a visão como sendo os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e em uma abordagem mais ampla. E dentro desse conceito a Visão da empresa em questão é:

Nossa Visão: Se tornar líder de mercado na região nordeste dentro de cinco anos.

A visão se diferencia da visão à medida que proporciona uma ideia mais clara e objetiva de onde a empresa quer chegar, estabelecendo um objetivo concreto dentro de um longo prazo, sendo mensurável e com um prazo estabelecido. E servirá como ponto de partida principal para elaborar dos objetivos e metas da empresa.

A empresa não possui seus valores estabelecidos de maneira formal, porém podemos observar que alguns valores estão presentes de maneira muito forte dentro da empresa, valores estes que são:

- Respeito pelos seus colaboradores. (Onde a empresa busca sempre tratar seus funcionários com o maior respeito, mantendo salários em dia, procurando não exercer uma pressão demasiada e lutando para manter um ambiente de trabalho sempre harmônico)

- Proximidade com os clientes. (É costume manter uma relação estreita e humana com os clientes, chegando a apoiar alguns deles que passaram por crises)

- Primazia pela qualidade (A empresa sempre procura fornecer o melhor para seus clientes, utilizando a melhor matéria prima e procurando diminuir a máximo os defeitos nos produtos).

- Pontualidade (É uma das políticas, não formalizada, cumprir sempre com os prazos estabelecidos junto aos seus clientes, para que esses não fiquem sem mercadoria).

- Oferecer um preço justo: a empresa procura sempre oferecer um preço justo aos seus clientes, trabalhando sempre na eficiência e na redução de custos.

5.2 OBJETIVOS E METAS DA EMPRESA

Como já vimos Wright, Kroll e Parnell (2010) dividem os objetivos em: gerais que seriam aqueles que representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa e os objetivos específicos que são versões restritas e frequentemente quantificadas dos objetivos gerais, que estão ligadas a cada uma das áreas funcionais da empresa.

O objetivo deve ser transformado em metas ou desafios que são a quantificação com prazos determinados dos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2011). As metas estão mais ligadas com os níveis operacionais da organização que precisam alcança-las para que os objetivos específicos de cada setor funcional sejam alcançados.

Estabeleceremos aqui os objetivos da empresa, divididos em objetivos gerais e alguns objetivos específicos que serão importantes para alcançar os objetivos gerais de acordo com a classificação de Wright, Kroll e Parnell (2010)

Objetivos gerais:

- a) Aumentar o seu faturamento anual para 600.000 até o final de 2017.
- b) Aumentar o seu faturamento anual para 800.000 até o final de 2018
- c) Estar presentes em todas as capitais nordestinas (com pelo menos duas lojas, e com vendas de no mínimo 10.000 durante cada visita) até o final de 2017

d) Adentrar nos estados do Pará e Goiás até o fim de 2018.

Objetivos específicos:

Aqui serão estabelecidos alguns objetivos específicos que são considerados essenciais para o alcance dos objetivos gerais estabelecidos acima:

a) Para aumentar o faturamento anual para 600.000 até o final de 2017

I Aumento na capacidade produtiva da empresa

b) Para aumentar o seu faturamento anual para 800.000 até o final de 2018

II Aumento na capacidade produtiva da empresa.

c) Estar presentes em todas as capitais nordestinas (com pelo menos duas lojas, e com vendas de no mínimo 10.000 durante cada visita) até o final de 2017

III Adentrar em Natal-RN e Aracajú-SE até Março de 2016

IV Adentrar em Fortaleza e Recife até o final de 2017.

5.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 24) “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados com a missão e os objetivos gerais da organização”. Portanto serão descritas aqui as estratégias utilizadas pela organização para alcançar seus objetivos gerais.

Vale destacar que como estratégia genérica a empresa vai adotar a diferenciação nos seus produtos, procurando com o lançamento de sua nova coleção se colocar à frente dos seus concorrentes.

Longenecker et al (2007) define a estratégia por diferenciação como sendo aquela que vai enfatizar a exclusividade do produto ou serviço de uma empresa. Segundo ele uma empresa que pode criar e sustentar uma estratégia baseada na diferenciação atraente provavelmente apresentará desempenho bem-sucedido no mercado.

Para essa diferenciação a empresa está procurando lançar uma coleção com traços diferenciados e com cores novas. Uma coleção exclusiva que será desenvolvida por um designer contratado junto ao SEBRAE. A nova coleção trará traços exclusivos nas bolsas, que criaram uma identidade própria da empresa.

A empresa adotará outras estratégias, alinhadas com a estratégia genérica e com a missão visão e valores da empresa, para conseguir atingir os seus objetivos.

a) Para aumentar o faturamento anual para 600.000 até o final de 2017.

Para chegar a esse faturamento em 2017 a empresa vai tomar algumas medidas estratégicas como:

- Comprar quatro máquinas de costura novas com uma tecnologia mais avançada do que as que já existem na fábrica. Dessas máquinas, duas substituirão máquinas já existentes que estão ultrapassadas e duas serão utilizadas pelas funcionárias novas que vão entrar no quadro da empresa. Essas máquinas serão adquiridas como capital próprio e custarão aproximadamente 2.200,00 R\$, totalizando um investimento de 8.800,00 R\$

- Contratar duas novas costureiras e ainda comprar metade das férias dos seus funcionários. A contratação de duas novas costureiras ainda não seria o suficiente para atender a nova demanda, portanto a empresa vai comprar metade das férias das funcionárias que sempre estão propensas a vender, evitando assim mais gastos com direitos trabalhistas.

- Lançar uma nova coleção de bolsas, desenvolvida por um designer de produtos com um estilo próprio da empresa, diferenciado das outras empresas (até hoje a empresa vem desenvolvendo suas bolsas baseadas em modelos de outras marcas). Essas bolsas terão um valor um pouco mais alto do que os que a empresa pratica atualmente, porém ainda abaixo dos concorrentes. A terceirização do serviço será adquirida através do programa SEBRAETEC do SEBRAE, que fomenta projetos que tragam inovações para empresas, o valor financiado pelo SEBRAETEC será de 50%, o restante será pago pela empresa direto ao SEBRAE. Investimento será de cerca de 2.800,00

- Promover uma mudança na sua equipe de vendas, trocando o vendedor do estado do Ceará. Um dos estados onde a empresa vem tendo mais dificuldade de entrar tem sido o estado do Ceará, para melhorar seu posicionamento dentro do estado a empresa irá procurar um vendedor que seja do próprio e esteja mais presente lá dentro dando uma maior atenção aos clientes.

- Lançar um catálogo impresso e virtual, uma das necessidades identificadas da empresa para expandir o mercado tem sido a falta de um catálogo para a divulgação dos produtos novos da empresa. Esse catálogo será uma presença da empresa dentro daquelas lojas que ainda não quiseram adquirir os produtos mas demonstram interesse, é uma forma da empresa ser lembrada. A confecção do catálogo será realizada por uma designer, o serviço da designer será, contratado também em parceria com o SEBRAE que subsidiará metade do serviço da designer, o restante e a impressão do catálogo será pago pela empresa. O investimento é estimado 4.700,00 R\$

b) Para aumentar o faturamento anual para 800.000 até final de 2018.

- Comprar duas máquinas de costura com uma tecnologia mais avançada do que as que já existem na fábrica. Essas máquinas de costura serão adquiridas com o capital próprio da empresa, custaram cerca de 2.500,00 R\$ cada, totalizando um investimento de 5.000,00 R\$.

- Contratar duas novas costureiras e ainda comprar metade das férias dos seus funcionários. A contratação de duas novas costureiras ainda não seria o suficiente para atender a nova demanda, portanto a empresa vai comprar metade das férias das funcionárias que sempre estão propensas a vender, evitando assim mais gastos com direitos trabalhistas.

- Lançar uma nova coleção de bolsas, desenvolvida por um designer de produtos com um estilo próprio da empresa, diferenciado das outras empresas. Essa coleção será adquirida através do programa SEBRAETEC do SEBRAE, que fomenta projetos que tragam inovações para empresas, o valor financiado pelo SEBRAETEC será de 50%, o restante será pago pela empresa direto ao SEBRAE. Investimento será de cerca de 2.800,00

c) Para estar presentes em todas as capitais nordestinas (com pelo menos duas lojas, e com vendas de no mínimo 10.000 durante cada visita) até o final de 2017.

- A empresa vai lançar sua nova coleção de bolsas, visando oferecer bolsas mais refinadas e mais práticas, com mais utilidades, ideal para o estilo de vida corrido e o gosto mais sofisticado que é típico das capitais.

- A empresa vai mudar o seu representante na região de Natal-RN. A partir de 2017 o proprietário da empresa será o representante da empresa na região de Natal-RN. O mesmo já possui um conhecimento do mercado na região e observou que o mercado da cidade é dominado por grandes redes e que estão abertas a entrada de novas marcas. Mas para conseguir esses clientes a empresa vai precisar trabalhar com um preço inferior na região e para possibilitar essa redução no preço o ideal é que o próprio dono vá representar a empresa dentro da cidade acabando assim o custo que seria gasto com representante, podendo repassar esse valor que seria pago ao representante na forma de desconto para o cliente.

- Para adentrar na capital do Ceará, Fortaleza, a empresa vai realizar um estudo prévio das condições do mercado, o que a empresa sabe é que o mercado é dominado por grandes redes que estão mais fechadas para a entrada de novos fornecedores. Para vencer essa barreira de entrada nas grandes redes o ideal seria encontrar um representante que já tivesse experiência na área, que já trabalhasse dentro desses grupos com outros produtos na linha infantil, assim esse revendedor teria mais facilidade do que o atual para colocar os produtos das empresas dentro das grandes redes da cidade. Para encontrar um representante que se

encaixe nesse perfil a empresa vai contratar uma empresa de recrutamento da cidade de Fortaleza.

- No caso da cidade do Recife é a mesma situação que a cidade de Fortaleza, um mercado dominado por grandes redes fechadas à novos fornecedores. O caso de Recife só difere de Fortaleza no que diz respeito a forma de encontrar um novo representante para a região, devido à proximidade de relações com o estado do Pernambuco a empresa já possui alguns contatos com possíveis candidatos a se tornar representante da empresa na região de Recife, no caso de Recife a diferença também é que a empresa pretende colocar um novo representante apenas na região de Recife, visto que o atendimento nas outras áreas já tem sido bem satisfatório.

- Na cidade de Aracajú a empresa já possui um representante com boa relação com os clientes da capital, o que a empresa vai fazer que vai facilitar a entrada na cidade é o lançamento da nova coleção. Uma das características de Maceió é o alto IDH (Índice de desenvolvimento Humano), o que coloca a cidade com um padrão de vida um pouco elevado, possuindo assim clientes com um gosto mais refinado, essa nova coleção vem atender a esse gosto.

d) Adentrar nos estados do Pará e Goiás até o fim de 2018.

- Para adentrar no estado do Pará a empresa vai precisar fazer um reconhecimento do mercado na região. Alguns fatores foram cruciais para a escolha do estado como uma nova Área, dentre eles, o fato do estado do Pará ter sido o único estado do País a não ter passado por uma recessão no ano de 2015, e também o fato do estado estar longe das grandes potências do seguimento que se encontram na região Sul e Sudeste.

- Após um reconhecimento mais profundo da situação em que se encontra o mercado na região a empresa irá contratar uma agencia de recrutamento de pessoas, para buscar um representante na área. A empresa pretende buscar um representante que já possua outras empresas na linha infantil na sua cartela.

- Para adentrar no estado de Goiás a empresa vai precisar fazer um reconhecimento do mercado na região. Alguns fatores foram cruciais para a escolha do estado como uma nova Área, como o fato de apesar do estado ter passado por uma recessão ainda apresentar um dos maiores PIBs per capita do País e também o fato do estado estar longe das grandes potências do seguimento que se encontram na região Sul e Sudeste.

- Após um reconhecimento mais profundo da situação em que se encontra o mercado na região a empresa irá contratar uma agencia de recrutamento de pessoas, para

buscar um representante na área. A empresa pretende buscar um representante que já possua outras empresas na linha infantil na sua cartela.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizado na Indústria de bolsas Ruah, destinou-se a analisar a situação da empresa quanto à sua gestão estratégica, como também a situação dos aspectos que dizem respeito ao seu ambiente interno procurando evidenciar seus pontos fortes e fracos, dedicou-se também a analisar o ambiente externo, com uma análise do ambiente global e do ambiente setorial, essas informações foram colhidas através de uma entrevista semiestruturada, com uma análise de documentos da empresa e também através de uma observação direta.

Durante a pesquisa foi estabelecida a missão, que a empresa não possuía, e foram formalizados a visão e os valores da empresa que a empresa já possui, mas não de uma maneira formal, em vista de cumprir os objetivos específicos propostos durante a elaboração do projeto.

A indústria de bolsas Ruah pretende mudar a maneira como o seu produto seu visto no mercado, lançando uma nova coleção de bolsas no ano de 2017, uma coleção mais sofisticada com o estilo próprio da empresa, desenvolvida por um designer de produtos. A Ruah pretende também expandir a sua fatia de mercado e para isso pretende adentrar nas capitais nordestinas em que ainda não se faz presente, como também adentrar nos estados de Goiás e do Pará. Para alcançar cada um dos objetivos estabelecidos, foram criadas as estratégias que a empresa deve seguir.

De maneira geral além de lançar sua nova coleção durante a elaboração do planejamento estratégico ficou estabelecido que a empresa deve fazer algumas alterações pontuais na sua equipe de vendas, objetivando atender as especificidades de cada uma das áreas que a empresa pretende adentrar e também a empresa vai precisar fazer uma ampliação na sua capacidade produtiva para atender a nova demanda que a empresa pretende alcançar.

É importante destacar a importância desse projeto primeiro na vida do pesquisador, que pretende crescer junto com a empresa objeto de estudo e que também tem o interesse de ampliar os seus conhecimentos dentro da área de planejamento estratégico, a importância para empresa que pretende aplicar o planejamento estratégico e com isso ganhar em matéria de competitividade dentro do mercado e também a importância para o meio acadêmico e interessados em aplicar um planejamento estratégico em empresas de diversas áreas, pois o trabalho serve como uma possibilidade de exemplo a ser seguido para a elaboração de um

planejamento estratégico dentro de algumas empresa ou até mesmo para alguém que deseja fazer um trabalho de conclusão de curso u algumas outra atividade acadêmica na área.

A principal limitação da pesquisa se dá ao fato de não haver tem hábil para a aplicação do planejamento estratégico, deixando assim de fora algumas etapas de ferramentas que são importantes na área do planejamento estratégico, como por exemplo, a avaliação e o controle. Outra limitação pode ser o envolvimento pessoal que o autor tem com a empresa, podendo este conferir uma parcialidade aos dados obtidos nos projetos, apesar de todo o esforço do mesmo para que isso não aconteça.

Fica aqui como sugestão de trabalhos futuros, um trabalho que vise a aplicação do planejamento estratégico dentro da mesma empresa, como também a elaboração de planejamento estratégico para empresas de outras áreas. Outra possibilidade de trabalho na área é a comparação do planejamento estratégico de uma empresa da região com empresas de outras regiões do país.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., **Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- ARAÚJO, L.C.G. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Em Tese. UFSC. v. 2, n. 1, 2005, p. 68-80. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/search/resul ts>>. Acesso em: 15 maio 2016.
- CAMARGOS, Antônio Marcos de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Administração Estratégica E Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica**. São Paulo, 2003.
- CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de Análise De Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Ver. Bras. Enferm., Brasília, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, Eliézer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2002.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Prentice, 10 ed. 2000.
- LONGENECKER, Justin G.; CARLOS, Moore W; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E. **Administração de Pequenas Empresas**. 13 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.
- NASCIMENTO, D.P. **Planejamento estratégico. Consultor em Programas de Qualidade**. 2006. Disponível em: <<http://noticia.twenet.com.br/desafio21>>. Acesso em: 10 set 2016.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quota.** São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>. Acesso em: 18 set. 2016.

OLIVEIRA Djalma Pinheiro Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas.** 7.ed. atual. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas.** 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PINTO, Carlos Eduardo; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **Planejamento Estratégico: Análise Swot.** 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/governo-revisa-para-16-projecao-oficial-de-alta-do-pib-para-2017.html>>. Acesso em: 11 set. 2016

PINTO, Carlos Eduardo; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ampla de Gestão Empresarial.** Disponível em: <<http://www.revistareage.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

PONTES, Leandro Cangussú Reis. **Análise da estratégia do setor supermercadista do estado do Pará: uma aplicação do modelo de cinco forças competitivas de Michael Porter.** Disponível em: <<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos/DissertacaoLeandroCangussu-Capa.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2016

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas.** 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016

TRIPP, D. **Critical incidents in teaching: Critical incidents in teaching the development of professional judgement.** Londres e Nova York: Routledge, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILAÇA Márcio Luiz Corrêa. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **Revista do Curso de Letras da UNIABEU Nilópolis, v. I.** 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Apêndice 1 – Roteiro da entrevista realizada com a senhora Sueli Ferreira da Silva Sousa.

Nome: Sueli Ferreira da Sila Sousa

Profissão: Proprietária da Industria de Bolsas Ruah

- 1- Detalhe o ramo de atividade da empresa.
- 2- Quantos funcionários a empresa tem? Está a quanto tempo no mercado?
- 3- Como a empresa têm sido afetada pela atual situação econômica e política do país?
- 4- Como você identificaria a situação atual da empresa, em relação a participação no mercado?
- 5- Quais as características dos principais clientes da empresa?
- 6- Quais as características dos principais fornecedores da empresa?
- 7- A empresa já fez algum planejamento estratégico?
- 8- A empresa possui missão e visão?
- 9- Onde a empresa deseja chegar nos próximos anos?

10-O que a empresa fornece de diferenciado aos seus clientes?

11-Quais os objetivos da empresa para os próximos dois anos?

12-Quais os valores que a empresa procura manter?

13-Quais as principais estratégias que a empresa utiliza?