

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JONATA DAMIAN FRECCIA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA

CRICIUMA

2013

JONATA DAMIAN FRECCIA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciência Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIUMA

2013

JONATA DAMIAN FRECCIA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado para obtenção do grau de
bacharel no curso de Ciência Contábeis
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Criciúma, 29 de novembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Realdo de Oliveira da Silva – Orientador

Rogério da Silva Vicente - Examinador I

Marluci Freitas Bitencourt - Examinador II

Dedico este trabalho para todas as pessoas que contribuíram para a conclusão deste. Em especial, aos meus familiares, amigos e professores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por me dar forças nos momentos mais difíceis e me dar provas, todos os dias, de que vale a pena lutar.

À minha mãe Marli, por me incentivar desde o princípio para que chegasse até uma graduação profissional, sendo este um sonho objetivado por ela e meu pai, Jaime (em memória).

Ao meu sócio Amarildo por também me incentivar e compreender os momentos em que minha ausência foi necessária para que eu pudesse me voltar a este estudo.

Ao professor Realdo de Oliveira da Silva, pelas horas dedicadas a minha orientação e pelo conhecimento transmitido, o que foi fundamental para a conclusão deste estudo.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste objetivo.

“A educação tem raízes amargas, mas os seus frutos são doces.”

Aristóteles

RESUMO

FRECCIA, Jonata Damian. **PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA.** 2013. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente estudo visa à elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma indústria do setor têxtil. Possui o objetivo de delimitar os passos para a sua efetiva realização, com o intuito de se apresentar como uma vantagem competitiva para a organização. Por meio deste trabalho, tem-se uma visão geral sobre o planejamento estratégico, suas divisões e vantagens, juntamente com as etapas necessárias para a sua elaboração, sendo que foram definidas a visão e a missão, verificado o cenário tanto econômico quanto financeiro da empresa, e efetuado um diagnóstico estratégico da situação atual da organização para, assim, elaborar as estratégias e planos de ação conforme os objetivos traçados. O gestor deverá utilizar este processo de planejamento – objetivo principal deste trabalho – para alcançar as finalidades estabelecidas pela organização. Com base no referencial teórico, apresenta-se uma proposta de planejamento estratégico que visa definir estratégias de atuação para os próximos cinco anos de atividade da empresa. Através da definição de objetivos e ações estratégicas será proposta a elaboração de um *Balanced Scorecard-BSC* que será responsável por avaliar o desempenho da empresa em função das estratégias definidas no planejamento estratégico. É objetivo ainda demonstrar como o planejamento estratégico e o BSC podem se tornar importantes para os gestores nas tomadas de decisões, com intuito de promover o sucesso da empresa no futuro diante do mercado de atuação.

Palavras-Chave: Estratégia, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Níveis de decisão e tipos de planejamento	19
Figura 02 - Integração dos tipos de planejamento	20
Figura 03 - Planejamento estratégico como camisa de força	23
Figura 04 – Critérios para formulação da Missão	25
Figura 05 – Modelo matriz Swot.....	35
Figura 06 - Modelo Genérico de Mapa Estratégico	40
Figura 07 – Fronhas.	46
Figura 08 – Panos de Copa.....	46
Figura 09 – Toalhas de Rosto.	47
Figura 10 – Sacas.	47
Figura 11 – Estrutura Organizacional Alpha Têxtil.	49
Figura 12 - Etapas de desenvolvimento do estudo de caso	51
Figura 13 – Linha de Visão.....	54
Figura 14 - Análise SWOT Apha Textil.....	58
Figura 15 – Mapa Estratégico.	60
Figura 16 – Balanced Scorecard Alpha Têxtil	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 01– Eficiência, eficácia e efetividade.....	18
Quadro 02 – Benefício da definição do Negócio.	24
Quadro 03 - Desenvolvimento da Missão	26
Quadro 4 – Requisitos para formulação da visão.....	27
Quadro 05 - Significado de 5W2H.....	42
Quadro 06 – Valores.	54
Quadro 07 – Cenários da empresa Alpha Têxtil.....	56
Quadro 8 – Fatores Críticos de Sucesso.	57
Quadro 09 - Objetivos Estratégicos da Alpha Têxtil	59
Quadro 10 – Plano de Ação	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	TEMA E PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO	15
2.2	CONTABILIDADE	16
2.3	PLANEJAMENTO	17
2.4	ESTRATÉGIA	20
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.6	ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.6.1	Negócio	23
2.6.2	Missão	25
2.6.3	Visão	27
2.6.4	Valores	28
2.6.5	Cenários	28
2.6.6	Fatores críticos de sucesso	29
2.7	ANÁLISE AMBIENTAL	29
2.7.1	Ambiente Externo	30
2.7.2	Ambiente Interno	32
2.7.3	Análise SWOT	34
2.8	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	35
2.9	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	37
2.10	BALANCED SCORECARD	38
2.10.1	Mapa estratégico	39
2.10.2	Indicadores do Balanced Scorecard	40
2.11	PLANO DE AÇÃO	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	MODELO DO ESTUDO	43

4 ESTUDO DE CASO	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	45
4.1.1 Produtos	45
4.1.2 Clientes	48
4.1.3 Estrutura Organizacional.....	48
4.1.4 Estrutura Contábil	49
4.2 ETAPAS DO ESTUDO	50
4.3 Proposta de Planejamento.....	52
4.3.1 Negócio	53
4.3.2 Missão	53
4.3.3 Visão.....	53
4.3.4 Valores	54
4.3.5 Cenários.....	55
4.3.6 Fatores críticos de sucesso	57
4.3.7 Análise ambiental.....	57
4.3.8 Posicionamento e Objetivos Estratégicos	59
4.4 BALANCED SCORECARD	59
4.4.1 Mapa Estratégico.....	59
4.4.2 Indicadores do Balanced Scorecard	61
4.4.3 Planos de ação	62
5 CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS.....	64

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se o tema e o problema, em seguida os objetivos da pesquisa e, por fim, a justificativa referente ao planejamento estratégico.

1.1 Tema e problema

Em função da concorrência acirrada entre empresas brasileiras e também internacionais, torna-se necessário que as empresas tenham eficiência, qualidade, foco e diferencial. Estas premissas podem ser visualizadas e definidas na construção do planejamento estratégico, ferramenta na qual se definem missão, visão, objetivos e metas para o horizonte de longo prazo.

O Brasil vem buscando conseguir um crescimento econômico sustentável e duradouro, realizando inúmeras reformas nos principais segmentos da economia e, conseqüentemente, para a população em geral.

O setor têxtil no Brasil estrutura-se com empresas instaladas por todos os recantos do País, gerando milhões de empregos, sejam eles diretos na fase de produção fabril, ou indiretos, na produção de matérias-primas e vários outros insumos. O setor de confecção é responsável pelo crescimento econômico e social de muitos países emergentes e, de forma muito especial, desenvolve papel semelhante no Brasil. A indústria têxtil e de confecção brasileira pode ser comparada aos melhores e maiores produtores mundiais.

Com esse amplo mercado se tornam necessários, cada vez mais, métodos fundamentais para permanência e crescimento da estrutura das empresas deste setor.

A contabilidade dispõe de diversas ferramentas para atender às necessidades decisórias e auxiliar no direcionamento estratégico através de dados coletados e analisados, além de orçamentos contidos na contabilidade gerencial, contabilidade essa que, outrora, não era utilizada e nem confiada ao contador, auxiliando, assim, os empreendedores neste processo.

Segundo Montana & Charnov (1999, p.102), "planejamento estratégico examina as questões principais, olha o ambiente externo para se assegurar de que a abordagem é realista, e determina um rumo".

O planejamento estratégico necessita do empenho de toda a equipe, no qual representantes de todos os departamentos da organização planejam e aprovam, por meio de cálculos, as metas e objetivos para um determinado período, e todos terão que segui-los, resultando em demonstrativos financeiros e econômicos da empresa, facilitando no processo de tomada de decisão e direcionamento qualificado para organização.

Portanto, temos como problema de pesquisa a seguinte questão: de que forma um planejamento estratégico pode beneficiar uma pequena empresa de confecção do sul de Santa Catarina?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é propor a implantação de um planejamento estratégico focando a qualificação de uma pequena empresa de confecção.

Para atingir o objetivo geral foram classificados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o planejamento estratégico e suas etapas de implantação;
- Analisar as variáveis internas e externas que impactam no ambiente de atuação da empresa;
- Utilizar um Balanced Scorecard para acompanhar a execução da estratégia.

1.3 Justificativa

A utilização do Planejamento Estratégico está entre as principais ações necessárias para assegurar a existência e o sucesso nas organizações, deixou de ser um diferencial há muito tempo e passou a ser uma necessidade para toda e qualquer empresa, independentemente do segmento comercial.

A estrutura da organização proporciona pontos fortes e fracos em relação a seus concorrentes, e, dependendo da forma utilizada, cria vantagens ou

desvantagens para a empresa. Através desta ferramenta elaboram-se objetivos e metas que visam à prosperidade da organização, com a obtenção de futuros resultados positivos.

Os resultados atingidos por esse gerenciamento planejado são reconhecidos através da vantagem competitiva que a organização vem alcançando, da manutenção dos clientes existentes e da conquista de novos, do desempenho operacional e econômico, dentre outros resultados que tornam o negócio mais consistente e rentável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo desenvolve-se a fundamentação teórica sobre planejamento estratégico empresarial e o Balanced Scorecard, apresentando seus conceitos, objetivos e características com o propósito de facilitar a elaboração do estudo de caso, apresentado na seção seguinte.

2.1 Administração

A administração gerencia um conjunto de atividades ligadas à direção de uma organização, visando alcançar seus objetivos com eficiência, segurança e responsabilidade socioambiental, utilizando-se de técnicas de gestão.

Segundo Chiavenato (2001), a administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização, tornando a administração imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

Considerando os princípios de Taylor (1963), o conceito de Administração tem um sentido abrangente, pois pode envolver várias abordagens dentro de um complexo conjunto de processos, o qual chamamos de empresa. Sua perenidade depende de seu pleno desenvolvimento, não apenas focado no lucro, mas buscando também o desenvolvimento pessoal de todos os envolvidos.

Oliveira (2009, p. 04) apresenta um conceito contemporâneo para a Administração, mantendo como base o que foi enunciado por Taylor,

- administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

Conforme Chiavenato (2007, p. 4), administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos; é o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e pensando previamente as consequências de

suas decisões. É também a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar.

2.2 Contabilidade

A contabilidade diz respeito à ciência que estuda, interpreta e registra todos os fenômenos que modificam o patrimônio de uma entidade e sua nomenclatura deriva do uso das contas contábeis. Para o Conselho Federal de Contabilidade, é uma ciência social, como no caso da Administração e da Economia, mas há, ainda, quem a defina como a arte de organizar livros comerciais ou escriturar contas.

Franco (1996) diz que a contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos gastos nele ocorridos, com o fim de fornecer informações sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico e decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Segundo Sá (1999, p. 42), “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais”.

Figueiredo e Caggiano (2008) apresentam uma definição simples e sucinta para a Contabilidade: é um sistema de informação e mensuração de eventos que influenciam a tomada de decisão.

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 22), a Contabilidade,

é comumente analisada como uma série de atividades ligadas por um conjunto progressivo de passos, começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários. É tarefa dos contadores transformar dados em informações, pois os dados são simplesmente um conjunto de fatos expressos como símbolos ou caracteres, incapazes de influenciar decisões, até serem transformados em informação.

Conforme Sá (1999), tecnologicamente, a contabilidade preocupa-se com registros, demonstrações, revisão, apurações de resultado de custos, ou seja, compromete-se com a informação e com adequação de evidências numéricas de fatos patrimoniais.

Percebemos nesta definição a forte relação entre a Contabilidade e a

Administração, pois uma depende da existência da outra; se, por um lado, a Contabilidade está inserida na Administração, esta, por sua vez, alimenta-se das informações contábeis, as quais serão analisadas para definir suas diretrizes.

2.3 Planejamento

O planejamento é um método que pode ajudar os gerentes a analisar cuidadosamente as questões e os problemas que podem surgir diariamente, bem como a conceber e prever alternativas para lidar com as questões e superar os problemas.

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".

Mintzberg e Quinn (2001, p. 258), por sua vez, afirma que: "O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação".

O planejamento é o plano de ação da organização. Ele é criado pelo nível estratégico da empresa, também chamado de alta cúpula administrativa das organizações, e serve para orientar as atividades de curto, médio e longo prazo.

Chiavenato (1997) conclui que o planejamento cria um rumo para as empresas, direciona a missão da organização e define as principais atividades.

Conforme Oliveira (2005), o planejamento pode ser descrito como: escolha de um destino, avaliação de rotas alternativas e decisão sobre o curso específico. Conforme Oliveira (2005), os princípios gerais de planejamento estão divididos em quatro tipos:

- Princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa;
- Princípio da precedência do planejamento: corresponde a uma função administrativa que vem antes das demais (organizações, direção e controle). O planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo;
- Princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades

da empresa, devido à necessidade de treinamento, substituição e funções;

- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, que serão explicadas no Quadro 01 a seguir.

Quadro 01– Eficiência, eficácia e efetividade.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
Fazer as coisas de maneira adequada.	Fazer as coisas certas.	Manter-se no mercado atual.
Resolver problemas.	Produzir alternativas criativas.	Apresentar resultados positivos ao longo do tempo.
Utilizar recursos aplicados, para cumprir seu dever.	Maximizar a utilização de recursos, obter resultados.	Capacidade da empresa em coordenar esforços e energia para o alcance de seus objetivos, tendo em vista a permanência da empresa no ambiente.
Reduzir custos.	Aumentar lucros.	

Fonte: Adaptado de (OLIVEIRA, 2005, p. 38).

Segundo Oliveira (2005), o planejamento pode ser classificado em três tipos hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional, conforme mostra a Figura 01.

Figura 01 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de (OLVEIRA, 2005, p. 45).

Oliveira (2005) relata, ainda, que o planejamento estratégico pode ser entendido com o processo administrativo que serve de apoio para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando seu grau de interação com o ambiente interno e o externo, atuando de forma inovadora e diferenciada. Geralmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos na organização e está encarregado de gerenciar tanto a formulação dos objetivos quanto os cursos de ação a serem seguidos para execução, considerando as condições externas e internas da empresa, mantendo a visão desta como um todo, respeitando os processos estratégicos definidos pelos executivos.

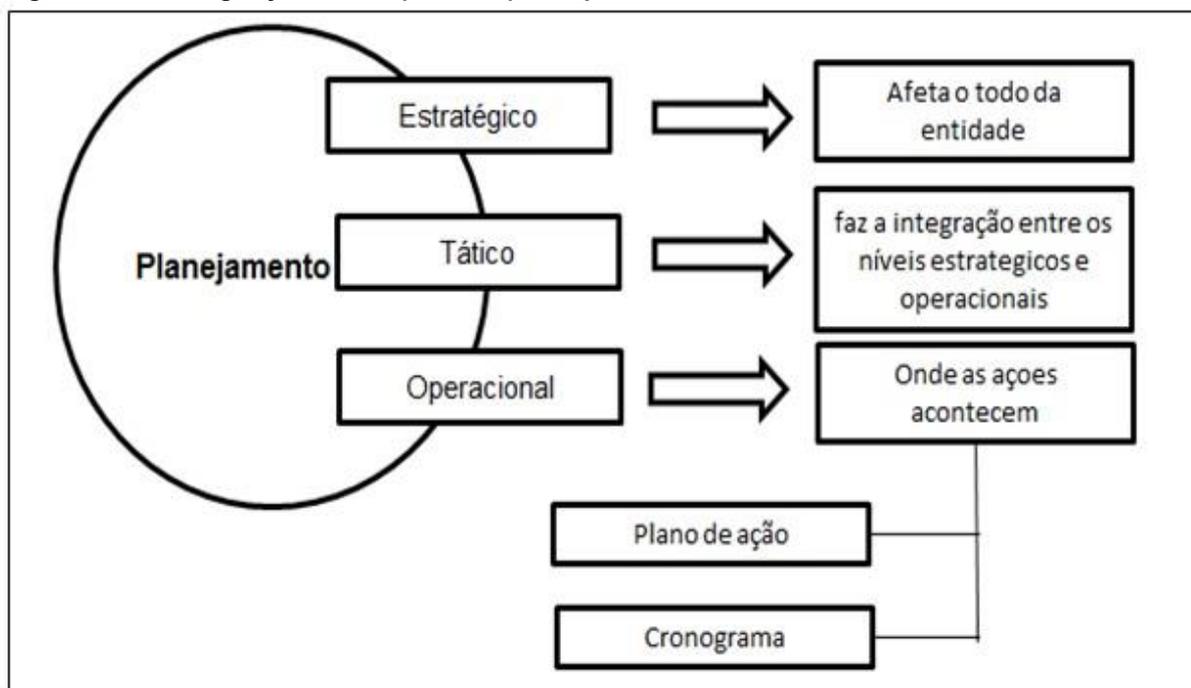
De acordo com Fernandes e Berton (2005), o planejamento tático caracteriza-se por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da organização. Normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

Segundo Oliveira (2005), o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação.

Almeida (2003) destaca a necessidade de uma boa interação entre esses níveis hierárquicos. Essa interação permite que, tudo aquilo que for planejamento em nível estratégico, seja refletido no nível tático, assim como no operacional. Para manter um acompanhamento desse compromisso é fundamental a necessidade de

um cronograma, onde as datas estabelecidas servirão de controle para que essas ações planejadas sejam efetivamente realizadas. A Figura 02 ilustra esse processo.

Figura 02 - Integração dos tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de (ALMEIDA, 2003, p. 39).

Diante da figura apresentada, percebemos nos tipos de planejamento que o nível estratégico compreende um planejamento de toda a empresa; o nível tático trata do objetivo do setor, interagindo os níveis estratégico e operacional, que, por sua vez, trabalha a ação específica, detalhando como será realizado.

2.4 Estratégia

O conceito de estratégia traz muitas contradições no campo da teoria administrativa devido a alguns fatores ser usados de maneira universal, e outros usados somente em algumas situações. Além disso, dependendo do setor em que a empresa atua, a mesma estratégia pode ter sucesso numa situação e, em outra, constituir um total fracasso.

Montana & Charnov (1999, p.118) identificam a estratégia em: "determinar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações e então compará-los em busca da missão da organização". A estratégia organizacional constitui o

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

Porter (1996), economista e influente pesquisador de estratégia, sugeriu que custo baixo e diferenciação representam as duas estratégias básicas disponíveis nas empresas, e que todas as estratégias bem sucedidas envolverão uma dessas ofensivas, ou ambas.

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

Após a abordagem sobre os tipos de planejamentos essenciais para a organização são abordados os conceitos e características principais sobre a elaboração do planejamento estratégico, assim como a apresentação de todas as etapas para sua elaboração.

2.5 Planejamento estratégico

O Planejamento estratégico de uma organização se estrutura de forma dinâmica, sistêmica, coletiva, participativa e contínua para busca de objetivos, estratégias, metas, entre outras ações que norteiam a organização por um caminho mais seguro.

Rezende (2008, p. 18) diz que o planejamento estratégico é elaborado de diferentes técnicas administrativas, com total envolvimento da organização e com participação eventual de pessoas do ambiente externo. É utilizado no intuito de articular políticas e estratégias organizacionais, visando atingir resultados almejados pela organização e pela sociedade que a cerca. O planejamento estratégico envolve, ainda, aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio

ambiente, abrangendo o presente e o futuro da empresa, além de auxiliar no processo de tomada de decisão. Deve aparecer no início do processo da administração estratégica, pois o executivo não terá o que organizar, dirigir, controlar ou cuidar no desenvolvimento da empresa se, antes de tudo, não tiver planejado. Neste processo deve ser considerada a empresa como um todo, e não apenas uma de suas partes, pois toda e qualquer empresa é um sistema aberto, que interage com os ambientes internos e externos. Necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação.

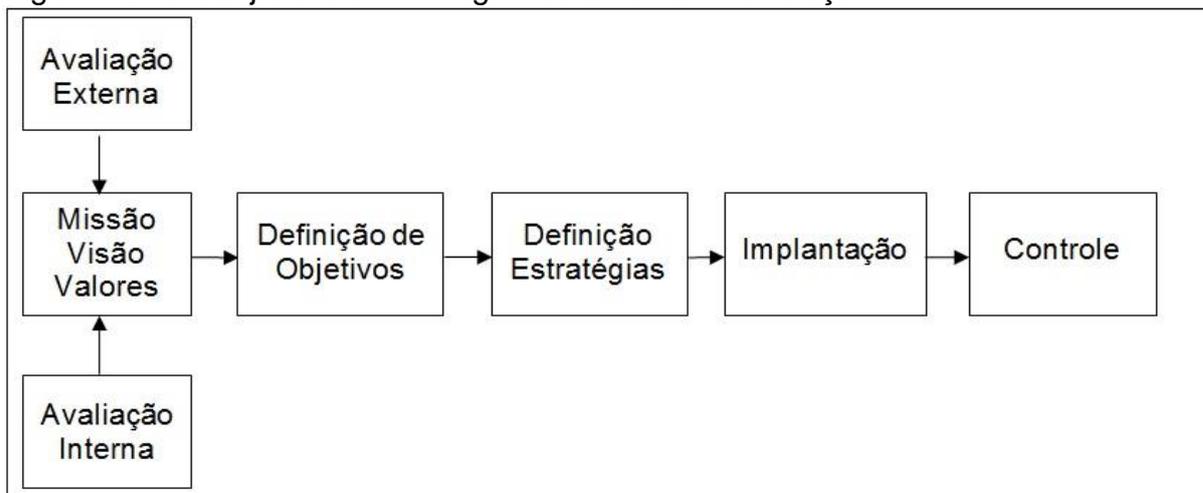
Segundo Oliveira (1999, p. 42), "Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente".

Megginson (1998, p.165) define planejamento estratégico como atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento e estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente, com isso considera-se no Planejamento Estratégico, os seguintes fatores:

- Envolve decisões tomadas pela alta administração;
- Envolve apropriação de muitos recursos, como dinheiro, mão-de-obra ou capacidade física;
- Tem impacto significativo em longo prazo;
- Focaliza a interação da organização com o ambiente externo (MEGGINSON, 1998, P. 165)

A estratégia é formada, exclusivamente, no momento do desenvolvimento do planejamento estratégico formal e deve seguir uma sequência específica, ilustrada na figura 03.

Figura 03 - Planejamento estratégico como camisa de força



Fonte: Adaptado de Andrade (2010, p. 42)

O planejamento estratégico nessa concepção é executado formando um conjunto de estratégias para chegar aos objetivos da organização.

2.6 Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico é composto por várias etapas que serão estudadas a seguir. A elaboração dessas etapas é estabelecida principalmente pelos proprietários, presidentes, acionistas, gerentes e por quem mais a empresa necessite que faça parte do processo estratégico.

2.6.1 Negócio

O negócio pode ser explicado como um processo de satisfação do cliente e não como um processo de produção de mercadorias. Através do conhecimento do negócio é possível destacar alguns benefícios que sua definição correta pode trazer, conforme o quadro 02 apresentado por (KOTLER e KELLER, 2006):

Quadro 02 – Benefício da definição do Negócio.

Item	Descrição
1	Auxilia a focar no diferencial competitivo
2	Possibilita identificar quem é concorrente
3	Ajuda a conquistar mercado e a criar mercado futuro
4	Evita a miopia estratégica
5	Orienta a empresa sobre investimentos, <i>marketing</i> , treinamento, posicionamento estratégico e terceirização

Fonte: Adaptado de (KOTLER e KELLER, 2006)

Para definir o negócio, é interessante que a organização relacione suas atividades baseado nas seguintes dimensões:

- Produto: a organização deve levar em consideração as necessidades e hábitos de consumo, tecnologia de produtos/serviços/manufaturas, canais mercadológicos, ou alguma combinação destes;
- Geográfica: refere-se aos limites geográficos dos mercados a serem servidos pela organização, assim como à escolha de mercados específicos e sua amplitude;
- Vertical: estas decisões correspondem ao grau de verticalização que abrangem os estágios na cadeia vertical (da matéria-prima ao mercado) que a organização quer ou necessita participar;
- Negócios relacionados: é onde as organizações procuram adquirir ou desenvolver negócios que ofereçam oportunidades atuais, com o intuito de obter vantagens competitivas. Tavares (2000)

Após a definição do negócio, a próxima etapa a ser desenvolvida para a elaboração do planejamento estratégico é a Missão.

2.6.2 Missão

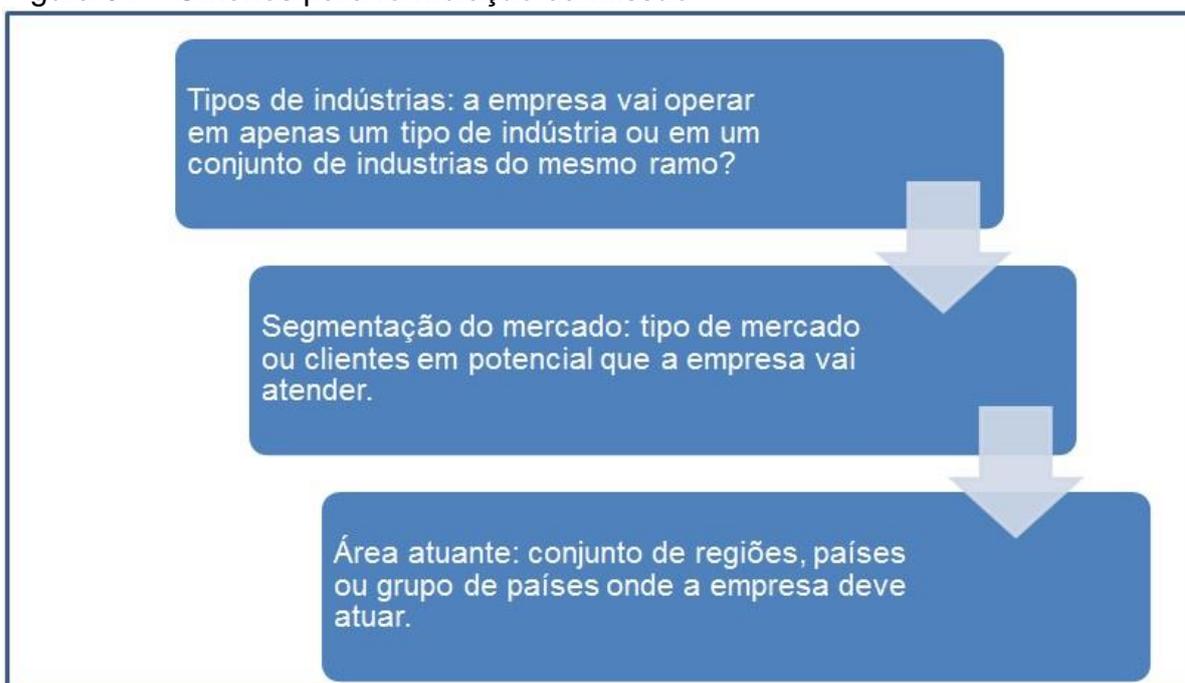
A missão especifica o negócio no qual a empresa está inserida, o porquê de sua existência e a quem ela quer atingir, motivando e servindo de fundamento estrutural para continuidade da empresa.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 144) pode ser conveniente expressar a missão de forma criativa, usando uma metáfora que provoque a imaginação das pessoas, que mostre como elas contribuem para construção de algo grande, de um propósito no qual vale a pena empenharem seu tempo e esforços.

Oliveira (1991, p.69) define missão como "a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir". Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Megginson (1998) define a missão organizacional como um propósito fundamental que a organização tenta seguir e identifica seus produtos e clientes. Assim, a missão identifica a razão de ser da empresa, mas seguindo alguns critérios para formulação, como apresentado na figura 04.

Figura 04 – Critérios para formulação da Missão



Fonte: Adaptado de Megginson (1998).

Segundo Kotler (2000), a definição da missão da empresa deve conter o domínio competitivo onde a empresa vai atuar e poderia ter como objetivos:

Os pressupostos para a definição da missão são:

- Quem é e onde está nosso cliente?
- Quem poderá vir a ser nosso cliente?
- O que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
- O que compra nosso cliente?
- Como nossas competências distintivas poderão ser utilizadas para significar vantagem competitiva sustentável? (TAVARES, 2000, p. 181).

A missão é a constituição da finalidade e do alcance da organização em termo de produto e de mercado, significa o porquê de a organização existir e qual a sua contribuição para o ambiente externo (CHIVENATO; SAPIRO; 2003).

Frezatti (2009, p. 29) complementa dizendo que a missão tem como foco o que a organização espera, delimitando perspectivas de longo prazo e guiando as operações. Uma das maneiras de melhor direcionar a missão da empresa é respondendo as perguntas relacionadas no quadro 03:

Quadro 03 - Desenvolvimento da Missão

Item	Descrição
1	Quais produtos/serviços estariam disponibilizando no mercado?
2	Que atividades a organização se propõe a desenvolver no ambiente?
3	Quem é o seu cliente?
4	Em que mercado atua?
5	Qual o benefício auferido pelo acionista?

Fonte: adaptado de Frezatti (2009)

Portanto de uma forma geral, a missão é a razão de ser da empresa, visando atender as necessidades de seus clientes, acionistas, funcionários, e também referentes aos produtos e ao mercado em que atua.

2.6.3 Visão

A visão corresponde, basicamente, a responder “aonde a organização quer chegar”, tornando explícito o propósito da organização em um tempo estipulado, como os seus valores, desejos, vontades, sonhos e ambição.

A visão deve ser apoiada pelos seguintes princípios:

- Estabelecer a direção da organização ante as realidades do mercado e do ambiente competitivo;
- Orientar o estabelecimento de objetivos, metas e o detalhamento de ações;
- Dar significado ao trabalho e motivar as pessoas;
- Permeiar, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização (TAVARES, 2000, p. 179).

Segundo Costa (2003), é muito comum observar que empresas que apresentam uma visão clara e explícita de seu futuro possuem muito mais chances de obter sucesso do que aquelas que nem os gerentes, muito menos os colaboradores, sabem para onde a empresa está seguindo ou o caminho que pretende seguir.

Conforme Martins (2007), a visão é definida de forma abrangente a fim de provocar inspiração na organização. Representa as projeções de negócio e onde a empresa pretende chegar, focada no futuro, enfrentando desafios encontrados no decorrer do cumprimento das metas. Por se tratar de um estado futuro desejado, os líderes devem responder às perguntas apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Requisitos para formulação da visão.

Item	Descrição
1	Que tipo de empresa que queremos nos tornar?
2	Quais valores são importantes para nós?
3	Como se parecerá a empresa para nós e nossos clientes quando atingirmos essa visão?

Fonte: Adaptado de Martins (2007)

A visão procura descrever a autoimagem da empresa, de como os seus dirigentes gostariam que a organização fosse vista no futuro, ou seja, a visão

compreende a elaboração de “um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, 2003, p. 35).

2.6.4 Valores

Conforme Padoveze (2003, p. 25), “a declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte.” Os valores, portanto, são como pilares culturais que guiam a conduta da organização e de seus colaboradores, fazendo com que as atividades da mesma sejam realizadas dentro de critérios específicos.

Tavares (2005, p. 245) diz que,

os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Os valores estabelecem a natureza e o sentido do vínculo entre a visão e a tomada de decisões. Ambas visão e tomada de decisões precisam ser apoiadas em valores para dar significado às ações dos membros organizacionais.

Os valores devem, portanto, refletir como suporte para as atitudes dos membros da organização. É necessário que sejam claros e objetivos para que todos entendam como agir em qualquer situação. Além disso, devem ser compartilhados amplamente, ou seja, devem estar acessíveis a qualquer pessoa.

2.6.5 Cenários

O uso da técnica dos cenários vem se mostrando elevada ao longo dos anos no processo de planejamento estratégico das empresas. Cavalcanti (2007, p. 112) atribui este efeito “principalmente porque eleva o nível de reflexão sobre o futuro de maneira coerente com a visão que se tem dele, internamente a organização”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 143) explicam que,

cenários não são adivinhações [...] os cenários são veículos para ajudar as pessoas a pensar, aprender, visualizar o futuro e explorar suas possibilidades. Diferente das previsões de negócios ou pesquisas de mercado convencionais, os cenários

apresentam imagens alternativas, opções e variações que extrapolam as tendências do presente.

Para Cavalcanti (2007, p. 146), os cenários são como histórias construídas através dos acontecimentos que podem ocorrer no futuro. A construção desses cenários ajuda a organização a optar pelo melhor futuro e ter maiores possibilidades de desempenhar com êxito os seus eventos futuros.

Padoveze (2003) explica que a construção do cenário é a etapa que tem como objetivo a fundamentação das premissas em relação às informações ligadas com o ambiente macroeconômico e suas implicações visíveis à empresa e seu setor.

Chiavenato e Sapiro (2003) concluem que, da análise dos cenários, já se pode dar andamento no processo de tomada de decisão, sendo que o poder do cenário permite que nos preparemos e possamos entender as incertezas existentes e o que elas podem significar; de outra forma, eles nos ajudam a aprimorar as respostas para os futuros possíveis.

2.6.6 Fatores críticos de sucesso

Conforme Ecthos (2006), fatores críticos de sucesso são os requisitos mais importantes para a conclusão bem sucedida do projeto. Eles incluem as premissas e expectativas mais importantes da administração, do usuário e da equipe do projeto.

De acordo com Cruz (2004), os fatores críticos de sucesso, se não são novos, ou ainda genialmente diferentes, continuam sendo muito úteis para se chegar ao ponto principal de um negócio e da utilização da tecnologia da informação no dia a dia de suas operações. Eles vão se tornando mais amplos quando vão chegando mais próximos ao topo da pirâmide organizacional, e muito mais específico quanto mais se aproximam da base da pirâmide, isto é, das atividades operacionais.

2.7 Análise ambiental

A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa. Para definir o que deve ser analisado em um ambiente, destaca-se a

necessidade da avaliação de alguns fatores, tais como: identificar quem são os seus clientes e públicos relevantes, entender o funcionamento da cadeia de agregação de valor da empresa e definir quais são as competências competitivas (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).

A análise ambiental é o estudo do ambiente organizacional voltada a identificar os fatores ambientais que podem influenciar as operações organizacionais. Assim, as organizações podem identificar tais fatores para entender o que está acontecendo tanto fora como dentro da sua empresa. O ambiente organizacional pode ser dividido em três níveis: geral, externo e interno (CERTO, 2003).

2.7.1 Ambiente Externo

Para que possamos conhecer o ambiente em que a empresa está inserida é preciso entender o que é oferecido de vantagens e desvantagens na trajetória do objetivo almejado.

A análise externa da empresa tem como objetivo verificar as oportunidades e ameaças do mercado, e a posição desejada no futuro para, assim, procurar aproveitar ao máximo as oportunidades e amortecer as ameaças (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Oliveira (2007), esta etapa do planejamento estratégico consiste em identificar as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa atua, o qual se refere a tudo aquilo que influencia no desempenho da empresa sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais variáveis.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80),

essa análise externa é feita por meio da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações.

Oliveira (1999) destaca, ainda, alguns aspectos que deverão ser analisados pela empresa para o estabelecimento de oportunidades e ameaças:

a) Tecnologia — alterações tecnológicas, programas de pesquisa, função dos equipamentos;

- b) Governo — legislação, planos governamentais, políticas econômicas e financeiras;
- C) Sistema Financeiro — quantidades de instituições, tipos de operações financeiras, condições de operações;
- d) Sindicatos — objetivo, estrutura, poder e comportamento;
- e) Comunidade — população, mão-de-obra, valores sociais, cultura e educação;
- f) Concorrentes — quem são, quantos são, participação no mercado, faturamento, tendências; e
- g) Fornecedores — como são, quantos são, onde são, preços, prazos, qualidade e capacidade de produção.

2.7.1.1 Oportunidades

As expectativas futuras, vista pelo nível estratégico das empresas, podem ser consideradas como oportunidades para as organizações. Segundo Lobato et al. (2003, p.56), "oportunidades são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem contribuir positivamente, para o exercício de sua missão e a concretização de sua visão".

Oliveira (1999) caracteriza oportunidades como forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

As oportunidades caracterizam-se, também, pelas situações que o mercado oferece, as quais a organização pode procurar utilizar melhor que suas concorrentes.

2.7.1.2 Ameaças

Segundo Lobato et al. (2003, p. 56), "ameaças são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem prejudicar o exercício de sua missão e a concretização de sua visão".

Segundo Oliveira (1991, p.64), ameaças são forças ambientais que criam obstáculos à ação estratégica da empresa, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.

As ameaças afetam a sobrevivência das organizações e podem se tornar de difícil controle caso as empresas não estejam preparadas para elas. Porém, o acompanhamento das tendências do mercado pode prever algumas ameaças e possibilitar que as organizações se preparem para elas antes do acontecimento e antes de seus concorrentes, tornando a ameaça uma oportunidade para a organização.

2.7.2 Ambiente Interno

A análise interna da empresa tem como objetivo demonstrar os pontos fortes e fracos que a empresa possui e analisar seus concorrentes diretos e indiretos.

Conforme Lobato (2006, p. 59) o ambiente interno a ser estudado define todos os componentes que integram a cultura organizacional; são os fatores que compõem o ambiente de trabalho, as regras seguidas, toda a padronização e a hierarquização da empresa.

Lobato (2006, p. 59) explica que,

a análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização no que diz respeito as suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que se propõe a atuar.

Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é muito importante, pois, ao confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela empresa com as que pretende desenvolver para cumprir sua missão e visão, juntamente com as análises das oportunidades e ameaças, irão emergir as suas forças e fraquezas.

Oliveira (2007, p. 37) conceitua os pontos fortes e fracos como,

ponto forte: é a diferenciação conseguida pela empresa variável controlável que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). Ponto Fraco: é uma situação inadequada da empresa variável controlável que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Conforme Tavares (2000), cada organização precisa avaliar quais são seus fatores estratégicos que foram importantes no passado, qual a sua importância no presente e como esses fatores podem influenciar no futuro em um determinado setor.

2.7.2.1 Pontos fortes

As organizações possuem determinadas competências para realizar suas atividades. Essas competências variam de empresa para empresa, ocasionando uma diferenciação na qualidade dos produtos, gerando pontos fortes e pontos fracos nas organizações.

De acordo com Oliveira (1999) os pontos fortes apresentam as características que colocam a empresa, estrategicamente, em vantagem em relação aos seus concorrentes. Os pontos fortes devem ser estimulados de forma a torná-los diferenciais competitivos, capazes de alavancar negócios para a empresa.

De acordo com Mintzberg (2001), a competência distinta de uma organização, mais do que ela pode fazer, é o que ela pode fazer bem, proporcionando os pontos fortes para as empresas.

2.7.2.2 Pontos fracos

Os pontos fracos são características que tornam a sobrevivência da empresa vulnerável devido às ameaças do meio em que se encontra e se relaciona. Os pontos fracos devem ser trabalhados para que seus efeitos sejam amenizados, causando o mínimo de estragos na organização.

Oliveira (1991, p.64) define ponto fraco como sendo uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

Os pontos fracos podem ser identificados por inúmeras características que uma determinada organização possui, tais como: ineficiência operacional, recursos financeiros limitados, recursos humanos não especializados, processo produtivo ineficaz, entre outras, fraquezas que podem ocasionar uma perda na competitividade diante de seus concorrentes. Mas o grau de importância entre os

pontos fracos varia dependendo do setor em que a empresa atua e de suas características e estrutura interna.

2.7.3 Análise SWOT

Conforme Fernandes e Berton (2005), todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam na análise SWOT. Esse conceito se resume aos principais aspectos do ambiente e às capacitações das empresas. Elas estão constantemente interagindo com o meio em que atuam, adaptando e mudando o ambiente onde trabalham ou se adaptando e sendo modificadas pelo meio onde convivem. Seus pontos fortes e fracos, junto com as oportunidades e as ameaças oferecidas pelo mercado, possibilitam à empresa criar uma melhor estratégia para conseguir concorrer de maneira competitiva e proporcionar um produto de melhor qualidade, que atenda todas as necessidades dos clientes.

A sigla SWOT refere-se às palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Apesar de a sigla SWOT ser mais utilizada, na literatura também pode ser encontrada como Análise FF/OA – Forças e Fraquezas/Oportunidades e Ameaças (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), o modelo de análise de ambiente Swot é amplamente aceito para o processo de planejamento estratégico, sendo que este trabalha com conceito de análise de quadrantes, confrontando oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno).

A estrutura de quadrantes do modelo Swot pode ser representada pela figura 05.

Figura 05 – Modelo matriz Swot

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Interna	S	W
Análise Externa	O	T
	Oportunidades	Ameaças

Fonte: adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

Diante do modelo da matriz de Swot exposta, apresentam-se as divisões interna e externa utilizadas na análise ambiental para levantamento dos pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças que compreendem as características da empresa.

2.8 Posicionamento estratégico

As empresas, diante da acirrada concorrência, se obrigam a criar estratégias para se diferenciarem umas das outras e buscarem maior desempenho. Porter (1986) define três estratégias genéricas para melhorar o desempenho das empresas diante de seus concorrentes.

O primeiro posicionamento estratégico caracteriza a diferenciação, onde, de acordo com Chiavenato (2004), a empresa procura desenvolver um produto que seja diferenciado dos demais oferecidos pela concorrência, segundo a percepção de seus clientes.

Padoveze (2003, p. 94) diz que a estratégia de diferenciação é caracterizada,

[...] quando o valor é adicionado nas áreas de significância real para os clientes que estarão, então, desejando pagar um preço prêmio pela distinção ou diferenciação. Isto é possível através de uma faixa de produtos ou serviços diferenciados, cada qual desenhado para dar um apelo a um segmento diferente, assim como focar apenas num único segmento.

As táticas para obter esta diferenciação podem aparecer sob diversas formas, conforme enunciam Chiavenato e Sapiro (2003) a empresa pode focar na projeção ou imagem da marca, investir em inovações tecnológicas, ter características peculiares ou especiais, trabalhar sob encomenda com produtos personalizados, ter uma rede exclusiva de fornecedores, entre outras possibilidades.

O segundo posicionamento estratégico diz respeito a uma opção bastante conhecida, que é a liderança no custo total, Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), constitui uma estratégia que busca tornar a organização mais competitiva, através de produtos e serviços oferecidos pelo menor valor dentro de determinado mercado.

Na década de 70 a liderança de custo foi maciçamente utilizada devido à popularização do conceito da curva de experiência, que relaciona a queda no custo de produção com o aumento progressivo da capacidade produtiva. Chiavenato (2003, p. 596) explica a correlação deste conceito com a estratégia,

a lógica dessa estratégia é que, produzindo produtos mais baratos que os concorrentes, a organização pode oferecer aos seus consumidores produtos a menor preço que os concorrentes e aumentar sua participação na indústria. Por essa razão, muitas organizações automatizam ou robotizam seus sistemas de produção para aumentar a produtividade e obter liderança de custo oferecendo produtos mais baratos.

O terceiro posicionamento estratégico é a focalização, ou também chamado enfoque de nicho. Esta estratégia estabelece que a empresa deverá concentrar-se em determinado nicho de mercado, direcionando seu produto ou serviço para um grupo consumidor específico. Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 197) o objetivo desta estratégia “[...] é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico”.

Segundo Ieciona Oliveira (2007, p. 90),

pode ficar entendido que, nesse caso, a empresa tem um ambiente empresarial bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco,

excetuando-se a situação de uma empresa que se encontra num só segmento. Portanto, aqui, a empresa se dedica a um único produto ou serviço ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio e não há interesse em desviar seus recursos para outras oportunidades de mercado.

A adoção de um posicionamento é um fator essencial para a composição do negócio, pois, segundo Porter (1999), ao não tomar uma posição específica, há o risco de participar de mercados variados, utilizando estratégias incompatíveis.

Portanto, não basta definir e delimitar o mercado onde a empresa atuará; é necessário optar pelo posicionamento estratégico que corresponde à política corporativa. A chave desta questão é, sobretudo, avaliar constantemente as práticas estratégicas, pois a empresa não pode atuar em dois lados contraditórios, já que uma estratégia pode anular os resultados da outra.

2.9 Objetivos estratégicos

Os objetivos devem ser apresentados de forma clara para evitar desperdício de horas trabalhadas, dinheiro e desentendimentos. De acordo com Oliveira (2002), os objetivos são muito importantes para as organizações para que aqueles se tornem úteis aos gestores na tomada de decisões. Devem ser concretos, de forma transparente e de fácil entendimento entre os colaboradores.

Almeida (2003, p. 30), por sua vez, afirma que “o objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas”, ou seja, mostra em números as expectativas dos gestores da empresa, com a determinação de prazos para a realização destes.

O objetivo, segundo Megginson et al (1998, p.171), pode ser conceituado "como os resultados para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas. São uma parte importante do planejamento porque eles se tomam o foco na direção das estratégias."

Conforme Oliveira (2007), o objetivo está relacionado a tudo que provoca a obtenção de um resultado final e tem como finalidades as seguintes especificações: fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa, dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos, estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados e fornecer a base para as ações corretivas e o controle.

Mintzberg (2001, p.20) completa que a formulação dos objetivos vai desde objetivos de valor, que expressam as amplas premissas de valor no sentido das quais a empresa deve se movimentar; através de objetivos organizacionais gerais, que estabelecem a natureza pretendida do empreendimento e as direções nas quais a empresa deve se movimentar, até uma série de objetivos menos permanentes que definem metas para cada unidade organizacional, suas subunidades e, finalmente, todas as principais atividades dentro de cada subunidade.

As metas ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser seguidos. Todas as organizações possuem metas múltiplas dentro de uma hierarquia complexa (Mintzberg 2001).

2.10 Balanced Scorecard

Fernandes e Berton (2005) entendem o Balanced Scorecard como uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Cria-se uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar aos funcionários os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem resultados desejados pela empresa com os vetores dos mesmos, os executivos esperam as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos dos colaboradores como um todo, a fim de atingir as metas de longo prazo.

Segundo Atkinson et al. (2000), o Balanced Scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Equilibra a medida de desempenho considerando os resultados e as causas do desempenho sobre os objetivos primários da empresa.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 186),

o BSC pode ser uma ferramenta adequada para avaliar e controlar a execução dos objetivos traçados para a empresa, mas, primordialmente, é um instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e transparente.

De acordo com Oliveira (2002, p. 154), o *Balanced Scorecard* “é a tradução de estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os

planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização”.

O conceito de BSC, declarado por Chiavenato (2004, p.243), diz que ele “é uma ferramenta administrativa que permite integrar e coordenar diferentes objetivos no sentido de obter sinergia entre eles”.

2.10.1 Mapa estratégico

Os procedimentos gerenciais devem continuar sendo acompanhados pelos tradicionais relatórios financeiros, mas passam a serem orientados também para o alcance de metas referentes a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o acompanhamento do BSC, então, mantém indicadores de desempenho de curto prazo, mas agrega medidas de médio e longo prazo na tentativa de projetar resultados futuros. E como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros.

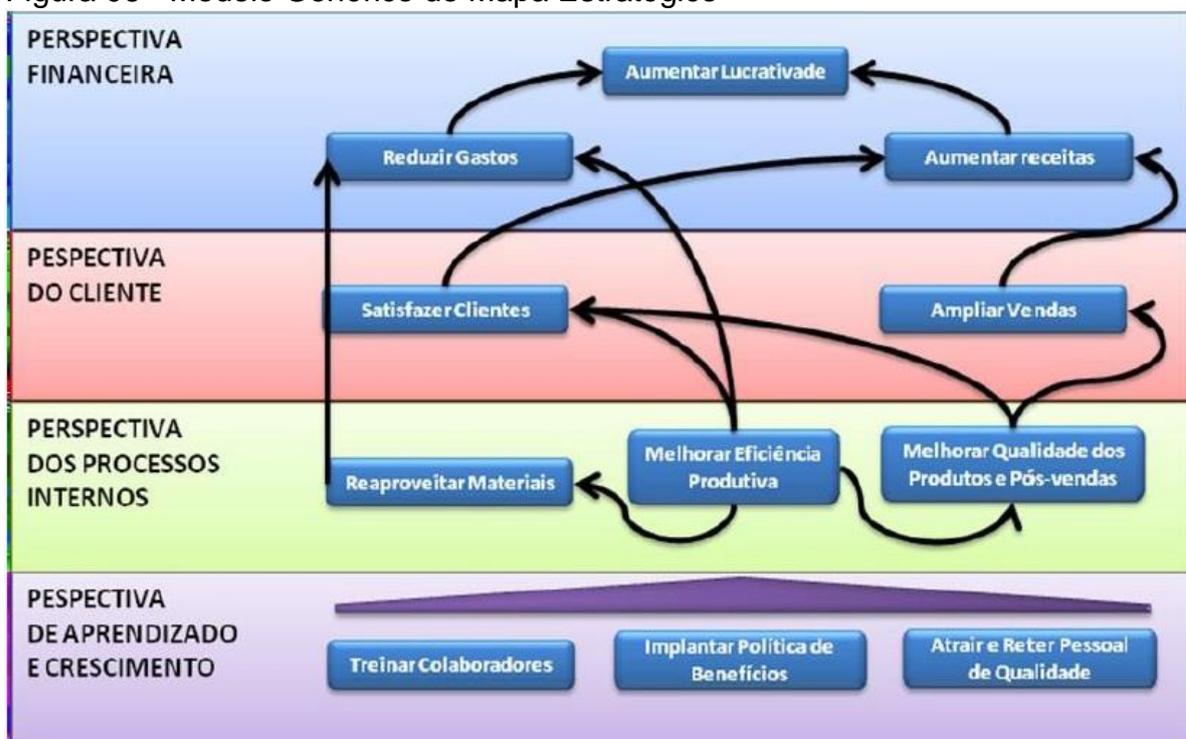
Kaplan e Norton (2004, p. 57) definem a função do mapa estratégico como,

a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

O mapa estratégico é dividido em quatro perspectivas, sendo que as estratégias da perspectiva de aprendizado e crescimento servem de base para qualificar o processo da empresa, enquanto a perspectiva de procedimentos internos organiza as rotinas, as perspectivas de clientes e estrutura uma boa relação comercial para que possa atingir as perspectivas financeiras.

Na figura 06 será ilustrada a estrutura de um mapa estratégico.

Figura 06 - Modelo Genérico de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Com isso, ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o *BSC* pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

Conforme a visão de Barbosa e Rodrigues (2005), algumas empresas que utilizam os pressupostos do *BSC* procuram decompor os objetivos e metas organizacionais em medidas específicas no nível operacional (equipes de trabalho e indivíduos), visando alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais.

2.10.2 Indicadores do Balanced Scorecard

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 288), o BSC “pode ser entendido como um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa”. Sua metodologia, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), tem como base prover o equilíbrio organizacional, o qual será fundamentado na harmonização entre quatro diferentes perspectivas de objetivos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 26),

as quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados, [...], se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Para Campos (1998), o termo “Indicadores Balanceados” se dá pelo fato de a escolha dos indicadores de uma organização não se restringir unicamente no foco econômico-financeiro, pois as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis, como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque o somatório destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, criando, conseqüentemente, valor futuro.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p. 117) o *Balanced Scorecard* baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais segundo quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

2.11 Plano de ação

Os planos de ação devem conter detalhes do primeiro até o último passo da elaboração do planejamento estratégico, estabelecendo todas as atividades e procedimentos a serem desenvolvidos.

Conforme Oliveira (2002), após o estabelecimento dos objetivos e estratégias da empresa, para finalizar o planejamento é necessária a identificação e a estruturação dos planos para a execução.

Com isso, percebe-se a importância da construção de um plano de ação, pois serve como um instrumento de implementação do planejamento estratégico. Nos planos de ação se estabelecem os objetivos e metas da organização de forma setorizada, analisando os resultados e, quando necessário, implantam-se soluções para melhorias.

De acordo com Lobato (2006), o plano de ação descreve como pôr em prática o planejamento estratégico, e para uma rápida identificação de seus

elementos, o plano de ação é estruturado através da ferramenta 5W2H, como é mostrado no quadro 05:

Quadro 05 - Significado de 5W2H

What	O que será feito?	Define os objetivos
Who	Quem fará o quê?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação, e realização dos objetivos
When	Quando será feito o quê?	Estabelece prazos para o planejamento, avaliação e realização dos objetivos
Where	Onde será feito o quê?	Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos e propostas
Why	Porque será feito o quê?	Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo
How	Como será feito o quê?	Define os meios para a avaliação e realização dos objetivos
How Much	Quanto custará o quê?	Determinar os custos para a realização dos Objetivos

Fonte: Lobato (2006)

Assim, pode-se afirmar que o plano de ações nada mais é do que o detalhamento dos objetivos da empresa com definições de responsabilidades, limite de prazo para o início e conclusão, delimitação de local para a execução, motivo pelo qual será executado, o modo como será feito e quanto custará tal projeto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será apresentada a forma com que o trabalho se conduzirá quanto aos procedimentos metodológicos a ser utilizados.

3.1 Modelo do Estudo

De acordo com o proposto por Vergara (2000), será realizada uma pesquisa com o objetivo de formular um planejamento estratégico para a Alpha Têxtil Ltda, pesquisa que pode ser classificada considerando-se dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, aplicada e descritiva. Exploratória porque a organização possui um grau de informalidade, sendo necessário investigar a sua realidade a fim de obter os dados necessários para a elaboração do planejamento.

A pesquisa exploratória,

visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explicito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL apud SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

Segundo Vergara (2000), esta pesquisa caracteriza-se por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos na falta de um planejamento estratégico. Ainda, Silva e Menezes (2001, p. 21) definem que a pesquisa aplicada "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais". Caracteriza-se também, por um estudo de caso e por uma pesquisa de campo, já que foi realizada no local onde ocorreu o fato.

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Vergara (2000) salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observada, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

A pesquisa é aplicada por ser motivada também pela busca de soluções para problemas concretos da organização, através da elaboração do plano de resultados.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresentará o estudo de caso da empresa Alpha Têxtil Ltda. Inicialmente, será realizada uma breve caracterização da empresa, que tem por finalidade apresentar a história e a linha de produtos. Em seguida, será descrita a proposta de implantação do planejamento estratégico para a empresa, assim como suas etapas de elaboração, com abrangência de 2014 até 2018.

4.1 Caracterização da Empresa

A Alpha Têxtil Ltda é uma empresa fabricante de artigos têxteis, localizada no sul de Santa Catarina, que foi fundada no ano de 2002 após os sócios adquirirem experiência no segmento.

Com isso, os sócios perceberam uma grande oportunidade de negócio no ramo, com facilidade de introdução no mercado e possibilidade de desenvolvimento de novos produtos. Foi quando decidiram investir na aquisição de máquinas e na construção de um pavilhão para iniciar a produção de tecidos.

Aproveitando a mão-de-obra local e artesanal, os trabalhos foram se desenvolvendo com muita dedicação e qualidade, fazendo com que a empresa, ao longo desses dez anos, conquistasse o mercado gradativamente e realizasse parcerias sólidas com outras empresas, assim como com o consumidor final através da loja de fábrica.

Os sócios reconhecem que a evolução da empresa foi positiva, mas objetivam um crescimento maior para os próximos anos. Surge, então, a necessidade de uma ação para nortear a empresa para o caminho desse crescimento, onde entra o objetivo deste trabalho de conclusão de curso, que consiste na proposta de implantação de um planejamento estratégico para a empresa abrangendo os próximos cinco anos.

4.1.1 Produtos

A empresa é especializada no ramo de cama, mesa, banho e artigos para limpeza. Nas figuras 07, 08, 09 e 10 serão ilustrados alguns dos itens produzidos.

Figura 07 – Fronhas.



Fonte: Catálogo de produtos Alpha Têxtil.

Figura 08 – Panos de Copa.



Fonte: Catálogo de produtos Alpha Têxtil.

Figura 09 – Toalhas de Rosto.



Fonte: Catálogo de produtos Alpha Têxtil.

Figura 10 – Sacas.



Fonte: Catálogo de produtos Alpha Têxtil.

4.1.2 Clientes

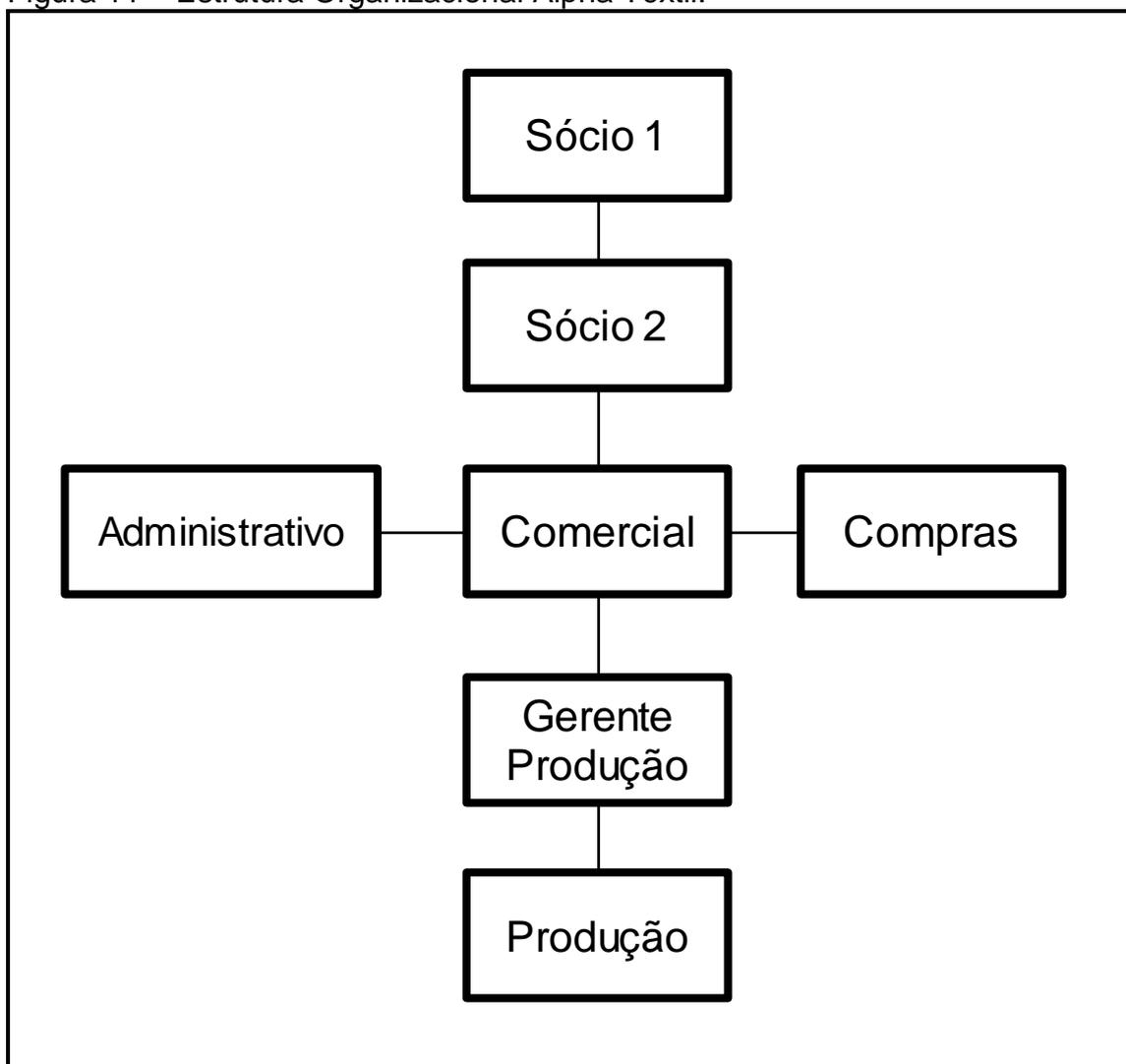
A Alpha Têxtil fornece para clientes de variados setores: indústrias, supermercados, lojas de bazar, lojas de tecidos e também para o consumidor final através da loja de fábrica.

Os clientes da empresa estão localizados nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Por sua vez, a Alpha Têxtil tem um vasto campo de atuação para prospecção de novos clientes na região sul do país.

4.1.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa se define conforme apresentada na figura 11:

Figura 11 – Estrutura Organizacional Alpha Têxtil.



Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa é subdividida nos setores administrativo, comercial, compras e produção e ao todo emprega em torno de 40 funcionários.

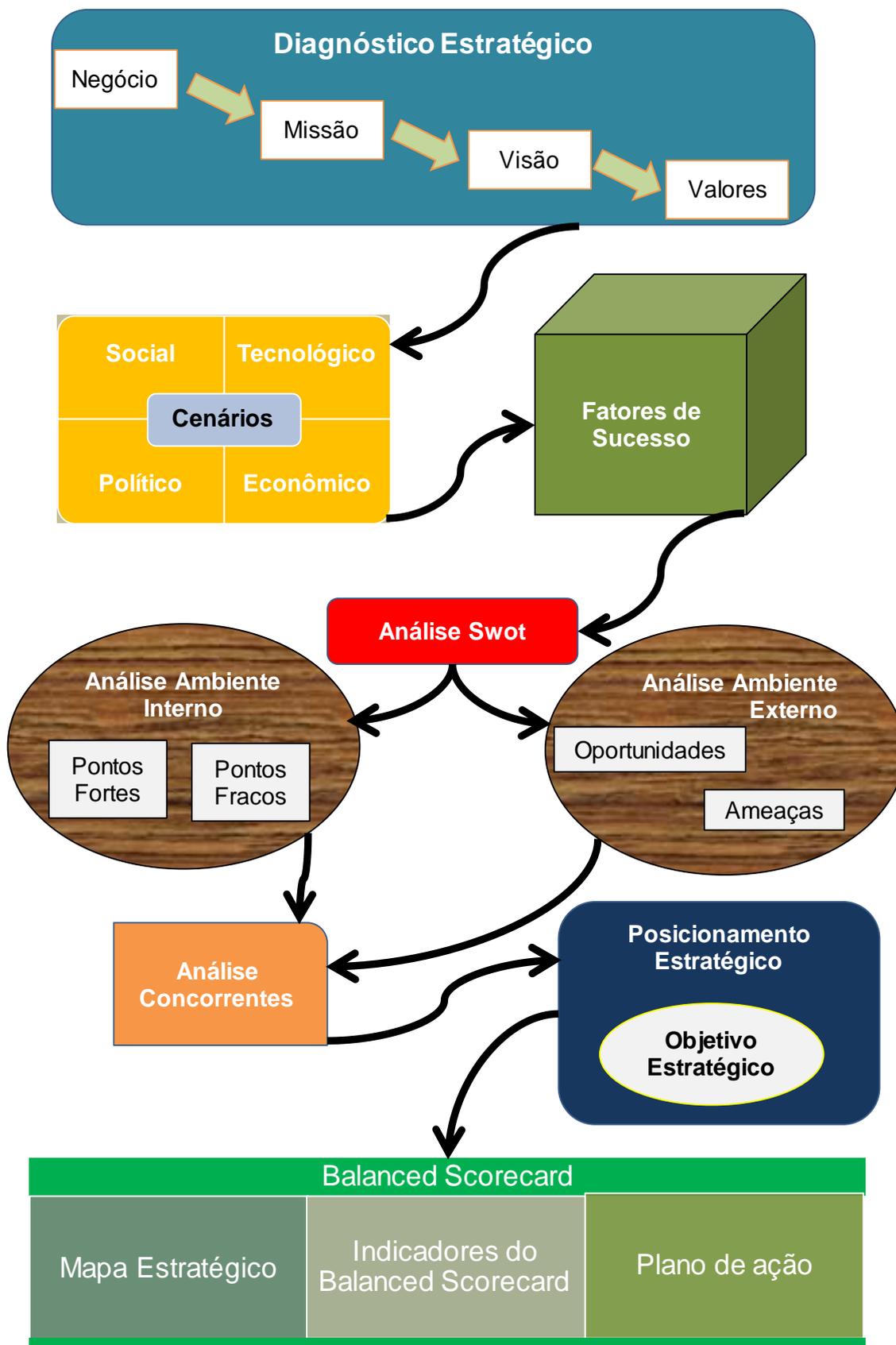
4.1.4 Estrutura Contábil

A Alpha Têxtil é caracterizada como sociedade empresária limitada, enquadrada como microempresa, optante pelo Simples Nacional, tendo parte de seus produtos sujeitos à substituição tributária, e seu ramo de atividade é composto por indústria e comércio de artefatos têxteis.

4.2 Etapas do estudo

Após a apresentação das informações, será iniciado o estudo de caso da empresa Alpha Têxtil com a metodologia do planejamento estratégico que foi desenvolvida no referencial teórico deste trabalho, que será ilustrado a seguir pela figura 12.

Figura 12 - Etapas de desenvolvimento do estudo de caso



Inicialmente, serão desenvolvidos o negócio, a missão, a visão e os valores. Estes itens visam construir a imagem e o horizonte da empresa perante clientes, fornecedores e colaboradores, contendo as crenças reais dos proprietários para ser compartilhada entre os envolvidos.

Conhecendo a imagem e desejos da empresa, passamos para os cenários que a organização está incluída e os fatores de sucesso, permitindo desenvolver uma melhor identificação da empresa.

A seguir temos um estudo ambiental através da análise de Swot, detalhando os pontos fortes e fracos da empresa e também as oportunidades e ameaças que ela tem.

O próximo passo se refere aos concorrentes (existentes e novos), visando analisar os produtos substitutos que possam interferir no mercado da empresa e estreitar a relação com fornecedores e clientes a fim de assegurar as parcerias.

Conhecendo este diagnóstico, chega o momento de adotar um posicionamento estratégico. A empresa pode ter como foco a diferenciação do seu produto, atuar em um determinado segmento ou optar pela liderança no custo total. Cada negócio tem suas peculiaridades e, por isso, é necessário ter certeza de que o produto comporta a estratégia escolhida.

A próxima fase, após definir a postura estratégica, é aquela em que a empresa precisa determinar os seus objetivos estratégicos e direcionar seus esforços para alcançar as situações futuras almeçadas, sempre tomando como base o que diz a missão e a visão adotada.

Como ferramenta de controle será utilizado o Balanced Scorecard - BSC – que contará com plano de ação, mapa estratégico e os indicadores do BSC. Com isso, poderemos executar a estratégia definida de acordo com a necessidade da empresa e trabalhar no controle, acompanhando toda evolução do plano de ação.

4.3 Proposta de Planejamento

A seguir será iniciada a apresentação do modelo de planejamento estratégico que foi desenvolvido para empresa Alpha Têxtil Ltda.

4.3.1 Negócio

Dispõe uma linha de produto com fabricação artesanal e industrial, com flexibilidade para as mais variadas necessidades dos clientes no que tange a medidas, gramaturas, cores e acabamentos. O negócio da empresa se define na seguinte frase: “Higiene, limpeza e bem estar”.

4.3.2 Missão

A missão da Alfa Têxtil Ltda foi elaborada conforme o seguimento em que atua, sua finalidade e a razão de sua existência. Assim, apresenta-se a seguinte proposta de Missão: “Oferecer produtos têxteis com qualidade e dedicação para atender às necessidades de uso dos nossos clientes”.

4.3.3 Visão

Foi elaborada a visão buscando os objetivos que a empresa pretende alcançar, onde quer estar, como quer ser no futuro e como quer ser vista pela sociedade. Diante disso, apresenta-se a seguinte proposta: “Ser reconhecida como uma empresa consolidada no mercado, com confiabilidade e excelência no que faz, buscando melhores negociações e o cumprimento de seus objetivos”. A figura 13 a seguir traduz em números a visão proposta pela empresa.

Figura 13 – Linha de Visão

	<u>Linha de Visão</u>				
	2014	2015	2016	2017	2018
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
					
Faturamento R\$	719.500	791.400	878.500	992.700	1.140.600
Ebitda R\$	68.353	79.140	79.065	104.234	125.466
Ebitda %	9,5%	10%	9%	10,5%	11%
Margem Contribuição	22,4%	24%	23,4%	23,7%	24,6%
Custos Fixos %	18%	16%	16%	17%	18%
Investimentos R\$	95.000	65.000	70.000	100.000	110.000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio desta linha de visão, ilustrada na figura 13, a empresa trabalhará as metas e os objetivos a serem desempenhados, a fim de, até 2018, obter o sucesso no seu planejamento.

4.3.4 Valores

Nos valores, foram sugeridos princípios e crenças a fim de nortear os passos da organização, conforme apresentado no quadro 06.

Quadro 06 – Valores.

Item	Descrição
1	Qualidade
2	Comprometimento
3	Responsabilidade
4	Ética
5	Confiança
6	Evolução

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após definir os valores da empresa, se torna necessário identificar os cenários em que está envolvida.

4.3.5 Cenários

A seguir serão relacionados os fatos que influenciam diretamente no negócio, sendo analisado o cenário político, social, econômico e tecnológico, conforme o quadro 07.

Quadro 07 – Cenários da empresa Alpha Têxtil.

Cenários	
Cenário Social	A empresa dispõe de uma linha de produto cuja matéria-prima predominante é o algodão. Com isso, não gera riscos ambientais com relação ao contato do processo produtivo com a natureza. A organização faz um reaproveitamento de todo resíduo têxtil gerado através de confecção de estopas para limpeza industrial, doação para entidades que desenvolvem trabalhos manuais e, por fim, os materiais sem condições de serem aproveitados são destinados a empresas beneficiadoras que realizam uma reciclagem.
Cenário Político	Seria necessário um maior incentivo do Governo na questão tributária para estimular e beneficiar as pequenas empresas. No setor têxtil é necessário um controle maior nas operações de importação e exportação do algodão para evitar as oscilações nos preços ocorrentes nos últimos anos.
Cenário Econômico	O momento econômico exige cautela, pois o incentivo do Governo ao consumo resultou no aumento do nível de endividamento do consumidor. A valorização do dólar frente ao real possibilitou o aumento das exportações, todavia, o mercado externo ainda sente os efeitos da crise global. Em contrapartida, a médio e longo prazo identificam-se boas oportunidades, como a expansão industrial, geração de empregos e melhorias que serão realizadas no país para receber a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, eventos que também atraem investidores e turistas para injetar mais dinheiro em nossa economia.
Cenário Tecnológico	É fundamental manter-se atualizado e investir em pesquisas sobre as novas tecnologias (máquinas, softwares e matérias primas alternativas) visando à melhoria do produto, processo produtivo e administrativo, para melhor atender as necessidades do cliente. Para isso, a empresa conta com disponibilidade de captação de recursos através de linhas de créditos de bancos convencionais e órgãos financeiros governamentais, como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento).

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com a identificação dos cenários em que a empresa está inserida, é possível conhecer melhor suas realidades perante o meio social, político, econômico e tecnológico.

4.3.6 Fatores críticos de sucesso

Nos fatores de sucesso é possível identificar as qualidades que a empresa disponibiliza. No quadro 8 são apresentados os fatores da Alfa têxtil.

Quadro 8 – Fatores Críticos de Sucesso.

Item	Descrição
1	Agilidade na entrega
2	Qualidade do produto
3	Diferenciação do produto (artesanal e tecnológica)
4	Logística adequada
5	Mão de obra qualificada

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a identificação dos fatores que qualificam a existência da empresa, será tratada a análise ambiental.

4.3.7 Análise ambiental

Após uma análise criteriosa, foram identificados fatores relevantes em relação às questões internas e externas ligadas à empresa, conforme ilustrado na figura 14.

Figura 14 - Análise SWOT Apha Textil

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade no desenvolvimento de produtos; • Produto com qualidade; • Agilidade na entrega; • Mão de obra e equipamentos disponíveis para aumento de produção; • Produto sem influência de validade ou inovação de versão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um setor comercial; • Falta de recurso para manter estoque de matéria-prima; • Preço elevado.
	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa de crescimento nos próximos 5 anos; • Venda eletrônica / site; • Participação em licitações; • Venda assistida, através de parcerias, promoções e feedback; • Venda externa através de pronta entrega; • Exportação do produto artesanal; • Espaço para venda no comércio regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa não gera crédito de ICMS para clientes; • Encontrar vendedores capacitados; • Variação no preço da matéria-prima nos últimos 2 anos.

Fonte: Dados da Pesquisa

Após detalhar as características da empresa nos ambientes internos e externos, conclui-se que a maior concentração de problemas a serem resolvidos estão ligados à área comercial, haja vista que é onde se encontra um maior número de oportunidades à disposição. Com isso, se torna necessária a ênfase nas estratégias comerciais a serem aplicadas nos processos seguintes.

4.3.8 Posicionamento e Objetivos Estratégicos

Diante dos dados captados da análise ambiental da empresa, pode-se perceber pontos positivos e negativos que compreendem a análise externa e interna da empresa, haja vista que algumas situações precisam ser requalificadas e outras criadas para iniciar o processo de evolução para melhoria dos pontos negativos, conforme mostra o quadro 09.

Quadro 09 - Objetivos Estratégicos da Alpha Têxtil

Item	Descrição
1	Reduzir custos com processo produtivo e matéria-prima
2	Promover a imagem do produto e da empresa
3	Aumentar a carteira de clientes
4	Melhorar setor comercial
5	Melhorar faturamento
6	Investir em capital humano

Fonte: Dados da pesquisa

Estes foram os objetivos identificados como necessários para solucionar problemas e oportunidades encontradas na realidade dos dados capturados.

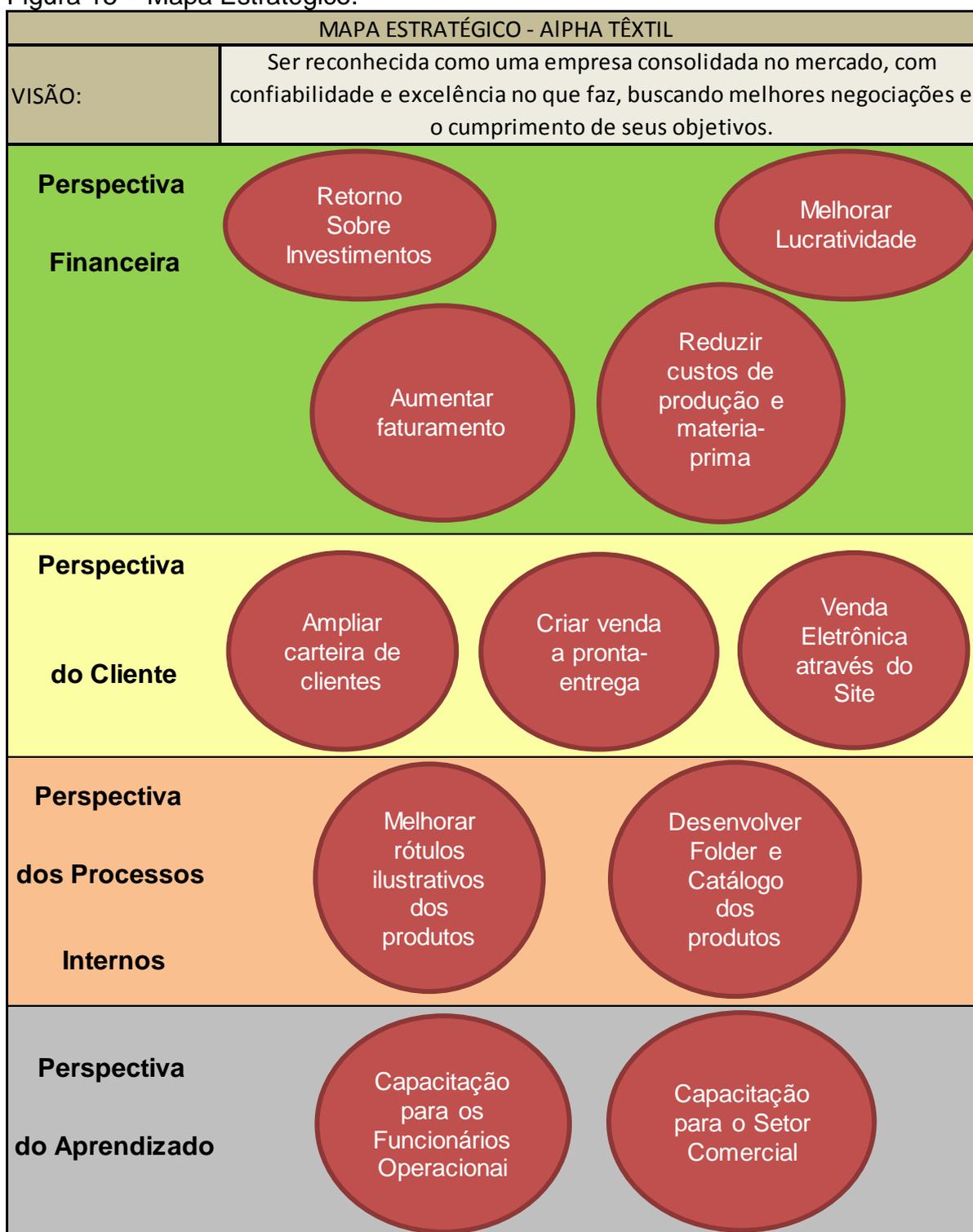
4.4 Balanced Scorecard

Com BSC é possível acompanhar a evolução da estratégia através de plano de ações e indicadores. Busca traduzir a visão em conjunto de medidas coerentes para integrar a missão e a estratégia.

4.4.1 Mapa Estratégico

Dando início ao processo do BSC, serão mapeados os objetivos em perspectivas de aprendizado, dos processos internos, dos clientes e financeira, para identificar e determinar como o processo estratégico ocorrerá, conforme mostra a figura 15.

Figura 15 – Mapa Estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com as estratégias já separadas em perspectivas de setores, fica encaminhado ao início do processo de execução, portanto, no item a seguir veremos como o papel do BSC atua no intuito de acompanhar e fiscalizar a realização das estratégias, através de indicadores.

4.4.2 Indicadores do Balanced Scorecard

O BSC utiliza de indicadores para realizar o acompanhamento das estratégias em execução, como área de atuação, forma de mensuração, prazo e responsável pela execução. A Figura 16 apresenta o BSC da Alpha Têxtil.

Figura 16 – Balanced Scorecard Alpha Têxtil

Empresa: Alpha		Balanced Scorecard - BSC					
Definição dos objetivos estratégicos e metas							
Área	Objetivo Estratégico	Forma de Mensuração	Projeto / Ação	Indicador	Metas + Prazo	Responsável	Plano de Ação
Financeira	Aumentar Faturamento	Valor faturado	Novo setor comercial	% de Aumento no valor das vendas	+ 12% à cada ano até 2018	Antônio	Sim
Area	Objetivo Estratégico	Forma de Mensuração	Projeto / Ação	Indicador	Metas + Prazo	Responsável	Plano de Ação
Clientes	Ampliar carteira de clientes	Quantidade de clientes cadastrados	Contatos visitas propagandas	% de aumento no número de clientes	+ 12% à cada ano até 2018	João	Sim
Area	Objetivo Estratégico	Forma de Mensuração	Projeto / Ação	Indicador	Metas + Prazo	Responsável	Plano de Ação
Processos Internos	Reduzir custos de produção e matéria-prima	Valor do custo da mercadoria	Pesquisa de mercado	% de redução no custo da mercadoria	- 8% até jun/13	Maria	Sim
Area	Objetivo Estratégico	Forma de Mensuração	Projeto / Ação	Indicador	Metas + Prazo	Responsável	Plano de Ação
Aprendizado e Crescimento	Capacitação para pessoal do setor comercial	Evolução nas vendas e negociações	Contratar consultoria	% de Aumento no valor das vendas	+ 25% até 2015	João	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada objetivo estratégico deve estar incluído no BSC para realizar o acompanhamento da execução, porém, no modelo apresentado foi incluído apenas um item para cada perspectiva. A seguir é proposto um plano de ação.

4.4.3 Planos de ação

No quadro 10 apresenta-se o plano de ação da empresa, onde veremos alguns objetivos estratégicos aplicados na formula que serão executados, contendo: ação a ser desenvolvida, responsável, prazo para realização, como será realizado e se terá custo ou não.

Quadro 10 – Plano de Ação

AÇÃO	RESPONS.	ATÉ	COMO	CUSTO
Contratação de um funcionário para setor comercial	João	Jun-14	Busca através de referência e seleção	Sem custo
Contratação de um vendedor para venda pronta-entrega	João	Set-14	Busca através de referência e seleção	Sem custo
Aquisição de um veículo para venda pronta-entrega	Antônio	Out-14	Através de linhas de crédito.	R\$30.000,00
Redução de custos na matéria-prima e produtos acabados	Maria	Jun-14	Novos fornecedores e terceirização de produção	Sem custo
Promover imagem do produto e da empresa	João	jun-14	Desenvolver panfletos, novo catálogo e rótulos dos produtos.	R\$5.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

No plano de ação apresentado estão aplicadas algumas ações a serem desenvolvidas para atingir os objetivos estratégicos estipulados anteriormente de acordo com toda análise realizada com dados coletados, buscando conhecimento das características e necessidade da empresa, para assim tentar da melhor forma a solução para estas situações.

5 CONCLUSÃO

Este estudo ressaltou o processo de elaboração do planejamento estratégico com auxílio do *Balanced Scorecard*, sendo projetado em período temporal de cinco anos.

Conforme as pesquisas bibliográficas pode-se conceituar tanto o planejamento estratégico, quanto o *Balanced Scorecard*, como ferramentas de gestão que visam o alcance dos objetivos de acordo com a visão estratégica.

A revisão bibliográfica ressalta que, para a elaboração do planejamento estratégico, deve-se, primeiramente, efetuar um diagnóstico da situação da empresa para, em seguida, definir as diretrizes organizacionais, ou seja, a missão, visão e princípios estratégicos. Deverá analisar também o ambiente interno e externo da organização para, assim, definir os objetivos almejados e as estratégias para a sua execução e, por fim, o plano de ação.

Foi apresentada uma proposta de planejamento estratégico com base no referencial teórico estudado, usando o mapa e o controle das estratégias em uma empresa de confecção localizada no sul de Santa Catarina. A utilização deste planejamento estratégico demonstrará aos administradores, da empresa em estudo, uma visão de como as decisões presentes terão reflexos no futuro, auxiliando a empresa a crescer diante de um mercado tão competitivo.

Planejar o futuro não garante o sucesso empresarial. É necessário acompanhar e controlar o que foi objetivado, e por isso existem diversas ferramentas que os gestores podem utilizar para que a empresa obtenha melhores resultados. O planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* são exemplos que foram abordados nesse estudo.

Diante da análise realizada com os dados coletados na empresa, conclui-se que é de extrema importância a implantação de um planejamento estratégico para que sejam tratados os pontos fracos e as ameaças encontradas na estrutura, aproveitando seus pontos fortes e oportunidades existentes para que possa atingir, em um futuro estabelecido, os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas do excel.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ATKINSON, Anthony; RIANI Marco. **Análise de Regressão Diagnóstica Robusta** – Springer – Verlag New York, 2000.

BARBOSA, Allan Claudius; RODRIGUES, Marco Aurélio. **Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras.** In: ENANPAD, 29. *Anais*. Brasília: Anpad, 2005.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: Painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: McGraw - Hill, 1997.

_____, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001.

_____, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

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

_____, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Práticas.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

ECTHOS, Marcos Possi. **Gerenciamento de projetos guia do profissional: volume 3: fundamentos técnicos.** Rio de Janeiro, Brasport, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** – São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**, 22ª ed. Atlas, São Paulo, 1996.

FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____, Robert S., NORTON, D.P. **A estratégia em ação : Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Prentice, 10ª ed. 2000.

_____, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. São Paulo, FGV editora, 2ª ed. 2003.

_____, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional: Planejamento Estratégico e Marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: SP. Harbra. 1998.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 3ª edição, 2001.

_____, Henry. Et. al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, BruceH. **Administração**. São Paulo:Ed. Saraiva, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991a.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991b.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica: competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4 ed. São Paulo: SP. Atlas. 1999.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas. 2002.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico:** conceitos metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática:** A competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

_____, Clóvis Lúis; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial:** novos conceitos e técnicas. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2009.

PORTER, **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, Michael. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. - 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____, Michael E. **Competição on competition:** estratégias competitivas essenciais. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégicos para organizações privadas e públicas:** Guia Prático para elaboração do plano de negócios. - Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade**, 2 edição – são Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004. 178 p.

SILVA, Edna L., MENEZES, Esteia M., **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** ver. Atual. Florianópolis: 3a Ed. 2001.

STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1963.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.