

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS: UM ESTUDO EM EMPRESA DE CONFECÇÃO DE MODA FITNESS DO VALE DO IVINHEMA-MS

COSTA, Fernanda Azevedo Ribeiro¹

SIMÕES, Maria do Carmo²

SILVA, Sidianny Rosa da³

SCHOTTEN, Paulo César⁴

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de apoio às decisões organizacionais com o objetivo de facilitar a gestão e a manutenção das atividades a longo prazo. Pensando nisso, o objetivo dessa pesquisa foi a estudar a aplicação dos conceitos do planejamento estratégico em uma empresa do ramo de confecção de moda fitness do Vale do Ivinhema-MS. Metodologicamente essa pesquisa trata-se de um estudo de campo descritivo. Teoricamente foi abordado sobre organizações, estratégia, planejamento estratégico e partes componentes do planejamento estratégico. Na organização foi descrito como ela trabalha os conceitos relacionados ao planejamento estratégico e finaliza-se por apresentar que o processo é informal. Como contribuição do trabalho destacou-se a importância da aplicação e como o processo pode ajudar nas organizações.

Palavras Chaves: Organizações; Estratégia; Planejamento Estratégico

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial necessária às empresas que visam crescimento econômico através da identificação dos perigos e oportunidades concernentes à organização. A partir dos dados coletados estabelecem-se alvos e prazos que norteiam as ações a serem adotadas pela organização para obtenção do êxito. Isso significa traçar os rumos que a empresa deve tomar no futuro imediato tendo em vista seu passado e presente.

¹ Graduanda. Curso Gestão Financeira. UFMS/CPNA.

² Graduanda. Curso Gestão Financeira. UFMS/CPNA.

³ Graduanda. Curso Gestão Financeira. UFMS/CPNA.

⁴ Orientador. Mestre em Administração. Professor do curso de Gestão Financeira. UFMS/CPNA

Entender a importância de tal ferramenta não é difícil quando se observa o contexto volúvel do mercado nos últimos anos. Não ter um planejamento estratégico definido pode vir a ser a causa de falência de muitas empresas de ramos promissores, dada a falta de posicionamento frente a situações desafiadoras. O estudo dos mercados interno e externo, clientes, fornecedores e concorrentes, fatores sociais, políticos, econômicos, tecnológicos, geralmente amplamente abordados, permitem à empresa se antecipar estrategicamente às tendências de mercado, sejam elas de moda, tecnologia, inovação, economia e afins.

Com os objetivos definidos e as metas traçadas, o planejamento estratégico requer fazer saber a todos os colaboradores quais sejam os seus intentos e quais os meios a utilizar para que se alcance o envolvimento de todos a fim de que seja possível atingir as metas estabelecidas. E por trabalharem em prol de um único objetivo os colaboradores criam um senso de pertencimento chamado de consciência coletiva que impulsiona a equipe para melhores resultados. E isso só é possível porque todo o estudo para o planejamento é feito com vistas a conhecer a identidade e o potencial da empresa e assim poder explorá-lo de forma a alcançar seus objetivos.

Embora tenha sido desenvolvida com a finalidade empresarial, para expansão dos negócios e organização dos sistemas operacionais objetivando o aumento da produtividade e melhoria contínua dos processos para aumentar o ganho da empresa, tal ferramenta não se limita ao uso apenas por estas, também podendo ser utilizada por pessoas físicas em seus projetos de vida, sonhos e metas. Nesse contexto surge o problema de pesquisa que é entender a importância do Planejamento Estratégico para as empresas. Consciente desse problema, emerge objetivo de estudar a aplicação dos conceitos do planejamento estratégico em uma empresa do ramo de confecção de moda fitness do Vale do Ivinhema-MS.

Para atingir esse objetivo essa pesquisa está dividida em 5 partes distintas, sendo a parte introdutória (que apresenta os objetivos e justificativas), a contextualização teórica para fundamentação, a metodologia aplicada, os dados da pesquisa e por fim as considerações finais.

2 ORGANIZAÇÕES

Organizações conforme conceitua Chiavenato (2007) são entidades sociais (ou agrupamentos humanos) construídas e reconstruídas para atingir objetivos específicas. O autor apresenta ainda duas grandes diferenciações entre as organizações: as formais (formalizadas por escrito e caracterizadas por estruturas de posições e hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos componentes da organização) e as entidades sem fins lucrativos (voltadas para o bem social, para a filantropia, cultura, esporte entre outros).

De modo geral, na visão de Hall (2004), as organizações podem trazer impactos positivos (geração de empregos e renda) e negativos (degradação do meio ambiente, por exemplo) dependendo da sua área de atuação.

2.1 Estratégia

Costa (2007) define a estratégia como uma visitação ao passado com um olhar para o futuro. Significa avaliar tudo que já foi feito e quais foram os seus resultados e, o que ainda precisa ser feito para que a organização atinja seus objetivos. Chiavenato (2007) se refere a estratégia fazendo alusão aos métodos utilizados por militares nas batalhas ou para sua defesa.

Oliveira (2005) ressalta que estratégia é caminho, maneira, ou ação formulada que possibilita que a empresa não só alcance os seus objetivos, mas que o faça de maneira diferenciada e no melhor posicionamento frente a seu ambiente.

Segundo Muller (2013) a estratégia descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa, alcançar os seus valores sociais, desde o emprego dos recursos humanos até os financeiros, cria meios para se manter no mercado sustentável e planos para seu futuro extraindo padrões de seu passado.

2.2 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico na visão de Chiavenato (2007) é o planejamento realizado em nível institucional da empresa. Para Pereira (2010) é um desenvolvimento que consiste na análise sistemática de competências e possibilidade de melhorias da organização, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com vistas a aumentar a competitividade e seu grau de agilidade. Fischmann (1991) define como uma técnica administrativa que, através da análise do

ambiente de uma organização cria-se a consciência das suas oportunidades e adversidades, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência estabelece o propósito de direção que a organização deverá enfrentar para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

De forma semelhante, Oliveira (2005) descreve o P.E (Planejamento Estratégico) como o procedimento administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa com vistas à otimização do grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Audy (2011) define o P.E (Planejamento Estratégico) como uma ferramenta poderosa para lidar com situações de mudanças, oferecendo grande ajuda em ambientes como os de nossos dias. O autor também acrescenta que o planejamento estratégico tem sido o único caminho para gerar competitividade em um mercado cada vez mais complexo. Atualmente, vários são os caminhos definidos que permitem o avanço das empresas diante das incertezas do futuro.

Chiavenato (1987) defende o planejamento estratégico como um investimento a longo prazo, isto é, um conjunto de ideias que envolvem decisões que afetam toda a empresa por um longo período de tempo e envolve as relações entre a empresa e o ambiente em que está inserida. O autor afirma que, o planejamento estratégico trata-se da maneira pela qual uma empresa pretende sobrepôr uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos.

2.2.1 Partes componentes do Planejamento Estratégico

Na visão de Oliveira (2012) para que se consiga estabelecer uma identidade para empresa é necessário que se tenha bem definidos os conceitos, os objetivos e metas e suas aspirações. Para isso o planejamento estratégico se utiliza de cinco etapas distintas e interligadas: elaboração da missão, visão e valores da empresa, estudo analítico dos ambientes internos e externos, definição de metas e objetivos, definição do plano de ação e mensuração dos resultados

2.2.1.1 Elaboração da missão, visão e valores da empresa

A missão, visão e valores da empresa são três fatores de suma importância para o desenvolvimento planejamento estratégico, pois são eles que norteiam as decisões e servem de base para definição de comportamentos no dia a dia.

Missão: A missão descrita por Oliveira (2012) é a razão de ser da empresa, isto é, por que ela existe, ou ainda, em que tipo de atividades ela deverá concentrar-se no futuro.

Visão: No entender de Costa (2007) a visão corresponde à idealização do futuro da empresa, seus anseios e aspirações. É um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização. O autor ainda acrescenta que a visão deve ser objetiva e palpável, de médio e longo prazos, útil e funcional que motive os colaboradores e líderes a irem além das suas expectativas e ajudarem a empresa a atingir suas metas.

Valores: Quanto aos valores, Costa (2007) os define como as virtudes, qualidades e características da organização. Oliveira (2012) entende e ensina os valores como sendo os princípios e crenças da empresa, isto é, seus parâmetros inegociáveis.

2.2.1.2 Estudo analítico dos ambientes internos e externos

2.2.1.2.1 Ambiente interno

Da mesma forma que o conhecimento pessoal, é necessário conhecer de forma íntima a empresa. Costa (2007) compara a análise interna de uma empresa com a construção de um prédio ou um arranha-céu, onde busca-se conhecer quais são os pontos fortes do terreno para edificar as bases, evitando assim áreas instáveis, que de alguma forma possam oferecer risco à edificação. O autor afirma ainda que, da mesma forma, as estratégias também necessitam ser construídas sobre pontos internos fortes, evitando-se apoiar em pontos fracos que precisam ser identificados, mapeados e marcados claramente para ações futuras. Entretanto se as estratégias necessitarem ter apoio sobre as áreas fracas, ações especiais precisam ser feitas para tratar essas áreas, isto é, primeiro é necessário corrigir as fraquezas para então traçar estratégias que as terão como base.

2.2.1.2.2 Ambiente externo

Na visão de Oliveira (2012) a análise do Ambiente externo compreende conhecer as oportunidades e as ameaças, bem como a posição da organização frente seus concorrentes.

Semelhantemente, Costa (2007) preceitua que os primeiros passos para a análise do ambiente externo consistem em examinar as tendências e descontinuidades, isto é, buscar saber “para onde sopram os ventos” e, principalmente, “para onde os ventos vão soprar”. De acordo com Oliveira (2012) isso significa que a empresa precisa saber identificar a gama de forças positivas e negativas oferecidas pelo ambiente e aprender a se posicionar de forma a aproveitar as oportunidades oferecidas e evitar os impactos das forças desfavoráveis para manter a sobrevivência da empresa e seu crescimento.

2.2.1.3 Definição de metas e objetivos

Kuazaqui (2015) define que os principais conceitos e aplicações que demonstram a importância da prática cotidiana do planejamento estratégico nas organizações como necessidade para que as empresas possam crescer de forma sustentada no ambiente atual.

De acordo com Andrade (2016) os objetivos estratégicos se referem à condições da situação futura pretendida em longo prazo, em direção da qual devem ser estabelecido os recursos organizacionais com a finalidade de cumprir sua missão. Ainda segundo o autor definição do negócio, da missão e da visão estratégica, podendo então identificar principais pontos fortes e pontos fracos internos, e das ameaças e oportunidades externas.

A estratégia empresarial da organização no entender de Masiero (2012) consiste em um conjunto de políticas, objetivos e planos com a finalidade de desenvolver condições para que a empresa possa continuar evoluindo no mercado. O autor afirma que estratégias de-senvolvidas pela empresa é uma ferramenta essencial e precisa para lidar com a competitividade de uma organização.

2.2.1.4 Definição do plano de ação

Costa (2007) preceitua que o plano de ação deve ser simples, realista e realizável, devendo conter uma sequência de passos ou etapas descrevendo em cada uma o que deve ser feito, quem deve fazer, de que forma, quando e com quais recursos.

A elaboração de um conjunto de planos e projetos definido por Miedzinski (2015) têm por objetivo dar à organização um sentido de longo prazo ao mesmo tempo

que, através do planejamento tem-se uma reflexão empresarial sobre os erros e acertos da organização no passado, que possam ser eliminados do seu futuro.

2.2.1.5 Mensuração dos resultados

No entender de Lucena (2012) mensuração dos resultados são meios de verificação, isto é, informações que possibilitam comprovar se as metas estão sendo realizadas de acordo com os indicadores de resultados estabelecidos.

3 METODOLOGIA

Conceituando método, Santos (2016) define como um caminho ou ordem a que se sujeita qualquer tipo de atividade com vistas a chegar a um fim determinado. De acordo com Siqueira (2013) a pesquisa descritiva busca realizar uma descrição, relato ou levantamento dos fenômenos, seguido de interpretação, procura analisar e detalhar um fato da atualidade, esclarecendo o presente e dizendo o que é.

Quanto aos procedimentos técnicos essa pesquisa classifica-se como um Estudo de Campo. Gil (2008) conceitua que o Estudo de Campo é aquele que procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

Em relação ao método de análise a pesquisa é qualitativa, segundo Goldenberg (2015), quando não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Considerando sua operacionalidade, essa pesquisa foi aplicada diretamente ao Proprietário da empresa do caso em estudo. O ambiente da aplicação foi a própria empresa. Os dados foram coletados através de entrevista, guiado por um questionário semiestruturado. O período de aplicação foi o segundo semestre do ano de 2018. A análise e a descrição da pesquisa foram realizadas no mesmo período da aplicação da pesquisa.

4 LEVANTAMENTO DE DADOS

4.1 Descrição sucinta da empresa

A Confecção de moda fitness foi fundada em 2008 pelos atuais proprietários. Atualmente a empresa emprega cinco costureiras, uma auxiliar de costura, uma modelista, um cortador e um assistente administrativo. Os proprietários relatam que já tiveram vinte costureiras trabalhando, mas à medida que as vendas foram ficando escassas, foram diminuindo o seu efetivo chegando à proporção que se encontra hoje.

Suas vendas são feitas apenas fisicamente através de um representante comercial que trabalha em todo o Estado do MS e duas lojas físicas de roupas da fábrica.

A grande dificuldade da empresa é acessar o mercado online, pois a internet ainda não se apresenta como um meio acessível, segundo os proprietários devido a falta de mão de obra qualificada disponível para desempenhar tal atividade. A gestão de Marketing também é um ponto apontado como dificuldade, por falta de conhecimento no meio.

4.2 Visão estratégica da organização

A empresa não tem uma visão estratégica. Desde sua fundação, a empresa nunca teve uma orientação profissional. Seu crescimento é advindo da experiência de seus funcionários e no dia a dia de trabalho.

Quando entrevistada, a proprietária revela que tem intenção de ampliar a produção da empresa, abrir duas outras lojas em cidades diferentes no Estado, abrir plataformas de vendas online e nas redes sociais, além de manter a fábrica produzindo exclusivamente para tais meios e para as lojas da fábrica.

Hoje os empresários entendem que é de suma importância se planejar e organizar as ações, estabelecer metas e objetivos. Porém quando iniciaram na atividade, não tinham essa visão.

4.3 Aplicação do Planejamento Estratégico na organização

Embora a proprietária não tenha apresentado o conhecimento sobre gestão estratégica, durante a entrevista foram levantadas algumas ações que acabam por identificar que a empresa, mesmo que informalmente, tem algumas ações que caracterizam-se como estratégicas, dentre as quais destaca-se:

Estratégia de Preços: a formação dos preços se dá através de um cálculo de aproveitamento de tecido do programa Audaces. Também é levado em consideração os preços médios a que os produtos similares podem ser encontrados no mercado.

Estratégia de propaganda: a propaganda ainda é uma área carente de desenvolvimento. Atualmente a empresa divulga as peças através de mídias sociais como Instagram e Facebook. As fotos também são distribuídas por whatsapp para os vendedores que as repassam para seus clientes.

Estratégias de controles: Os controles de contas e resultados econômicos e financeiros são feitos através de planilhas desde o segundo semestre de 2017 (antes não era feito), bem como os romaneios de saídas para entregas. A empresa conta com um sistema gerencial que avalia as vendas e os fechamentos, ou seja, relatórios de venda, a forma de recebimento, comparativos de meses anteriores, relatórios de clientes e outros relatórios.

Estratégia de vendas: As vendas são feitas através de um representante comercial que trabalha com um mostruário e traz os pedidos semanalmente para a empresa produzir em um período de trinta dias, de outra forma a empresa conta com lojas físicas as quais a fábrica deve suprir a demanda. Também é feito vendas através de whatsapp para clientes que já conhecem e atestam a qualidade dos artigos ora produzidos.

Estratégia de compras: Quando da sua fundação a empresa pesquisou diversos possíveis fornecedores que, com o passar dos anos foram selecionados até fixar-se nos que a atende hoje. Antes da compra é feita uma cotação informal de preços dos artigos para compra naquele que dispõe do melhor preço.

Estratégia de atendimento: Os canais de atendimento ao cliente (lojista) são: telefone fixo, whatsapp e e-mail, cujo atendimento é de responsabilidade do assistente administrativo para assuntos como: visita do representante, compras, formas de pagamento e prazos de entrega.

Por outro lado, em relação as etapas formais do Planejamento Estratégico, considera-se:

Visão a Longo Prazo: Não foi constatado na empresa ações que visualizem a longo prazo a manutenção e/ou sobrevivência da empresa, logo, em suas ações, o pensamento estratégico embora teórico em seu discurso não vem sendo aplicado.

Missão e valores da empresa: Não estão definidos formalmente na organização estudada.

Estudo dos ambientes internos e externos: Não foi constatado na organização um sistema formal e sistematizado para acompanhamento do ambiente externo e avaliação do ambiente interno da organização. O acompanhamento do macroambiente dá-se de maneira bastante informal, principalmente através de informações de redes sociais e ou contatos diários com pessoas que frequentam o negócio. Em relação ao microambiente não há controles e/ou processos definidos quer sejam como políticas, quer seja como regras que possam direcionar os esforços organizacionais.

Definição de metas e objetivos e plano de ações: A administradora é reativa aos resultados apresentados de suas próprias ações, logo não apresenta ações estratégicas ou metas e objetivos a longo prazo para a organização.

4.4 Análise da aplicação dos conceitos estratégicos na Organização estudada.

Do ponto de vista estratégico foi possível observar no período de estudo que, a empresa investe em tecnologia buscando atualizar-se principalmente no ramo do encaixe para aproveitamento de tecidos e conseqüentemente diminuição do desperdício de matéria prima, tendo neste quesito um ponto forte, já que pequenas empresas não costumam investir em programas para este fim, pois trata-se de um valor alto do qual muitas não dispõem.

Os temas abordados neste trabalho podem contribuir de muitas maneiras para o desenvolvimento da organização uma vez que, para sua formulação se faz necessário um estudo minucioso dos ambientes internos e externos, definição de público e definição do negócio. Caso houvesse um estudo aplicado de planejamento estratégico, a empresa estaria avaliando as metas e resultados, porém desde a sua fundação vem trabalhando na correção de erros e controle de perdas de investimentos não planejados

Foi possível observar também que há falta de conhecimento administrativo por parte dos empresários entrevistados. Em entrevista a proprietária informou que se fosse abrir novamente uma empresa, antes buscaria instrução na área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, foi possível concluir que é de suma importância dedicar tempo para planejar as ações a serem implementadas dentro da empresa, pois assim é possível se antecipar aos problemas e estar pronto a agir frente aos eventos não programados. A pesquisa de campo propiciou uma análise das áreas da empresa onde se pode vivenciar os desafios e as oportunidades a que está exposta no mercado atual.

O não estudo antecipado da organização e dos métodos disponíveis para seu saudável desenvolvimento e ascensão deixa a organização vulnerável às instabilidades da economia, assim caso a empresa não tenha reservas financeiras sua administração estará fadada ao fracasso. Neste sentido vale afirmar que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial ideal para amparar os administradores e nortear as suas decisões.

Essa pesquisa foi aplicada como um estudo para formação em curso de graduação e algumas de suas variáveis não foram aprofundadas, considerando-se isso uma limitação da pesquisa, além do aspecto da falta de formalização dos processos organizacionais que impossibilitaram o aprofundamento dos dados. Por outro lado, destaca-se a importância do estudo da aplicação do Planejamento Estratégico para as organizações, razão pela qual recomenda-se a continuidade desse estudo para aprofundamento e/ou aplicações em outras empresas de outros ramos, deixando disponível essa pesquisa como ponto de partida para esses estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico** formulação, implementação e controle. 2. Rio de Janeiro Atlas 2016.

AUDY, Jorge Luis Nicolas. **Sistemas de informação planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre Bookman 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 3. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 1987 2v. 606 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed., totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007. 411 p.

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

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo Atlas 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. São Paulo Atlas 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 14. ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2015.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo Cengage Learning 2015.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2004, 2013. 322 p.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo Atlas 2012.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. 3. São Paulo Saraiva 2012.

MIEDZINSKI, João Cirilo. **Planejamento empresarial** observando a teoria e construindo a prática. São Paulo Atlas 2015.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos uma integração necessária**. São Paulo Atlas 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico teorias, modelos e processos, V.1**. São Paulo Atlas 2010.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 12. ed., rev. e atual. Niterói, RJ: Impetus, 2016.

SIQUEIRA, Marli Aparecida da Silva. **Monografias e teses: das normas técnicas ao projeto de pesquisa : teoria e prática**. 2. ed. Brasília, DF: Consulex, 2013.