

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

EMANUELE JACQUES DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA
UPP FOR FASHION**

FLORIANÓPOLIS
2007

EMANUELE JACQUES DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA
UPP FOR FASHION**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Maurício Fernandes Pereira

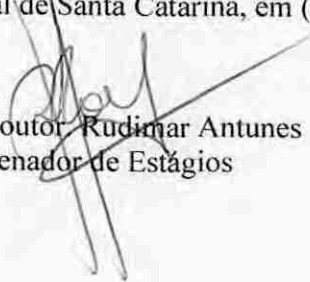
FLORIANÓPOLIS

2007

EMANUELE JACQUES DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA UPP FOR FASHION

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (dia, mês e ano)

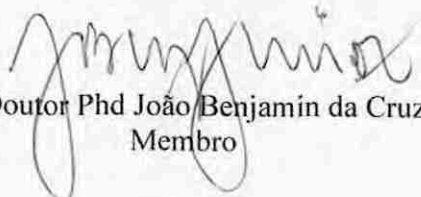


Professor Doutor Rudimar Antunes
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Doutor Mauricio Fernandes Pereira
Orientador



Professor Doutor Phd João Benjamín da Cruz Júnior
Membro



Professora Mestre Ivoneti da Silva Ramos
Membro

A Auredil, Sandra, Gabriela, Antônio e Fritz,

agradeço por todo o amor e apoio a mim direcionado e por sempre terem acreditado em mim e nos meus objetivos de vida, mesmo quando estes pareciam distantes e difíceis de serem concretizados.

Ao meu noivo, Felinto Deusdedith Ribeiro Júnior, obrigada pelo amor, incentivo, companheirismo e pela ajuda em cada conquista de meu caminho, agora nosso, sempre me fazendo sentir forte e capaz de conquistar tudo a que me dispusesse.

Às minhas sócias e amigas, Lis Andriani e Carolina Thiesen Britto, por me ajudarem a concretizar o sonho de minha vida, nossa própria empresa, e por terem me oferecido suporte profissional e pessoalmente para a conclusão deste curso de administração.

Por último, agradeço às amigas, Betina Madalena, Mônica Scóz e Cristina Zart, por terem preenchido a segunda etapa de minha faculdade de administração, com muita compreensão, amizade e companheirismo.

A todos mencionados acima, obrigada por me fazerem sentir que nada para mim era impossível, não importando o caminho que eu escolhesse para seguir.

1 INTRODUÇÃO

O crescente dinamismo e competitividade característicos do ambiente empresarial atual vêm resultando em novas formas de organização e interação entre os vários agentes econômicos e sociais. Essas características mercadológicas induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Por este motivo, o crescimento da importância do planejamento estratégico vem sendo realidade, servindo ele como meio de orientação das ações e rumos das organizações tanto no ambiente interno como no ambiente externo a elas.

O clima turbulento no ambiente empresarial dificulta a tomada de decisões, gerando incertezas, provocando situações em as organizações se vêm obrigadas a adotarem uma postura pró-ativa, ao invés de assistirem aos acontecimentos passivamente. Sendo assim, deduz-se que o planejamento estratégico, a administração estratégica e a administração de questões estratégicas, passaram a ser consideradas ferramentas administrativas importantes para controlar a turbulência ambiental (OLIVEIRA, 1986).

1.1 Tema e problema de pesquisa

O sucesso alcançado pelas organizações depende em grande parte da habilidade da alta administração em criar e implantar estratégias eficazes que permitam que o alcance dos objetivos pretendidos seja alcançado.

A falta de uma ferramenta que possibilitasse o crescimento ordenado e controlado, consistente na determinação de medidas positivas que poderiam tomar para aproveitar as oportunidades identificadas em seus ambientes e enfrentar as ameaças por elas detectadas, foi percebida pelas organizações (ALDAY, 2000).

Atualmente, com todas as turbulências presentes no mercado, “as empresas são impelidas a desenvolver uma capacidade maior de monitoramento e análise do ambiente,

como um *radar* em constante varredura para detectar ameaças e oportunidades no seu mercado” (COSTA, 2007, p. IX-X).

A gestão empresarial engloba a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos e a necessidade de desenvolver um processo de direção coerente, lógico e criativo. Esse processo deve ordenar o comportamento das pessoas na organização e possibilitar cursos alternativos de ação buscando os melhores resultados.

“Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso no mundo de negócios que muda constantemente” (TIFFANY; PETERSON, 1998, p. 9). É um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro, estabelecendo as ações necessárias para que esse estado desejado se concretize por meio de ações realizadas no presente.

Neste trabalho, analisar-se-á o que é um planejamento estratégico através da aplicação de um estudo de caso. A empresa escolhida como objeto dos estudos chama-se UPP FOR FASHION, marca de moda feminina catarinense, criada em dezessete de setembro de 2004, por três sócias estilistas. A empresa em questão classifica-se como microempresa, e desde sua fundação vem conquistando mercado cada vez mais rapidamente, sendo que registrou no primeiro semestre de 2007 um aumento triplicado em seu faturamento e duplicou seu número de pontos de venda desde o início do ano de 2007.

Analisando os saltos de crescimento da empresa, as sócias concluíram que, para continuar com a expansão de mercado e o crescimento progressivo, seria indispensável a elaboração de um planejamento estratégico que servisse como guia para o futuro da empresa, definindo estratégias para atingir os objetivos pretendidos de forma coerente e consistente. A falta de um rumo bem definido que auxiliasse na tomada de decisões criou óbices ao crescimento. Por ser administrada por três sócias, todas com amplo poder sobre suas áreas, a não delimitação dos objetivos da empresa muitas vezes resultava em ações conflitantes, prejudiciais ao desenvolvimento dos negócios.

A execução do planejamento estratégico da UPP FOR FASHION, possibilitado através desse trabalho, permite o traçado do futuro desejado pela alta administração e que se inicie a partir desse planejamento um processo dentro da empresa que consista em pensar sempre antecipadamente nos problemas que podem surgir ao escolherem-se determinadas estratégias de atuação no mercado e também em suas possíveis soluções e formas de preveni-los.

São os objetivos que levam a realizar grandiosos atos, que ajudam a estabelecer prioridades e organizar ações. Somente através da visualização clara destes objetivos é possível que se realizem pretensões pessoais e profissionais.

Com a realização deste trabalho, pretende-se demonstrar que é possível e de grande valia a implantação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, o que não se constitui em prática comum, por alegarem seus administradores ou proprietários falta de tempo, conhecimento ou necessidade. Na realidade, são as pequenas empresas que mais necessitam de planejamentos bem elaborados por geralmente não possuírem grandes montantes de capital a serem investidos e por estarem atualmente competindo com empresas de todos os portes e de todas as partes do mundo globalizado.

Sendo assim, o problema de pesquisa deste trabalho consiste na seguinte questão: **como planejar estrategicamente o crescimento da empresa UPP FOR FASHION para os próximos cinco anos?**

O desenvolvimento do trabalho está dividido em cinco capítulos. No capítulo inicial, denominado introdução, apresentam-se os seguintes assuntos da pesquisa: caracterização do tema, formulação do problema, a descrição dos objetivos e justificativas da pesquisa ao abordar o tema.

O capítulo dois apresenta os conceitos importantes para o tema planejamento estratégico, como: a evolução do planejamento estratégico, o conceito de estratégia, de planejamento, de planejamento estratégico e das etapas do planejamento estratégico como: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos para o sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

O terceiro capítulo é composto pela metodologia utilizada nesta pesquisa, apresentando: o tipo de pesquisa e suas características e a técnica de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, apresenta-se o planejamento estratégico realizado na empresa UPP FOR FASHION, no qual constará a descrição do empreendimento, a definição de visão, missão, valores, análise dos ambientes interno e externo, definição dos fatores críticos para o sucesso, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas selecionadas pela empresa.

No quinto capítulo, comentar-se-á sobre o processo de planejamento estratégico realizado na UPP FOR FASHION, suas perspectivas e desafios.

No sexto capítulo, finalmente, as considerações finais acerca do trabalho realizado e as sugestões para trabalhos futuros serão explicitadas.

1.2 Objetivo geral

O objetivo principal desta pesquisa é realizar o planejamento estratégico da empresa UPP FOR FASHION, elaborando junto às sócias todas as etapas constituintes do processo, a partir do estudo das metodologias propostas pelos principais autores da área de planejamento estratégico.

1.3 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, apresentam-se:

- a) caracterizar os diferentes conceitos de Planejamento estratégico;
- b) descrever o empreendimento utilizado no estudo de caso;
- c) definir a missão, visão e valores da UPP FOR FASHION;
- d) analisar os ambientes interno e externo à empresa;
- e) identificar as questões estratégicas da UPP FOR FASHION;
- f) traçar estratégias e ações estratégicas que viabilizem solucionar as questões estratégicas definidas pela UPP FOR FASHION, através da elaboração de um Planejamento Estratégico.

1.4 Justificativa da pesquisa

O planejamento estratégico consiste em uma metodologia gerencial que permite o estabelecimento da direção a ser seguida pela organização, objetivando atingir o melhor grau de interação com o ambiente. Esse processo é de grande importância para o administrador, pois tendo em vista o alcance da otimização da organização, é necessário que antecipe os possíveis problemas e se prepare para aproveitar as oportunidades detectadas.

Mas, apesar da importância crescente do planejamento estratégico e dos avanços na aplicação dessa ferramenta para a tomada de decisões, existe um segmento no qual o seu uso é incomum, o das pequenas empresas (COELHO; SOUZA, 1999).

As pequenas e micro-empresas são muito importantes para o contexto sócio-econômico brasileiro. São identificadas como forças que impulsionam o desenvolvimento, pela capacidade que possuem de gerar empregos e incorporar tecnologia simultaneamente. De

acordo com Bortoli Neto (1980), as pequenas empresas são essenciais tanto às economias desenvolvidas quanto às em desenvolvimento.

Existem várias abordagens sobre planejamento estratégico e as variações entre as metodologias são pequenas. Entretanto, a análise estratégica apresentada pela maior parte das metodologias ignora a pequena empresa, que, por sua vez, ignora a existência do planejamento estratégico (MARCHESNAY apud ALMEIDA, 1994).

As pequenas empresas são eficientes em seu cotidiano, mas o mesmo não ocorre nas decisões estratégicas. Sendo assim, Almeida (1994) sugere que esse problema seja solucionado com a utilização do planejamento estratégico.

Com o aumento da competitividade, as pequenas empresas enfrentam geralmente grandes concorrentes que conhecem e utilizam os benefícios do planejamento estratégico (POLICASTRO, 2000). Por este motivo, faz-se importante que as pequenas e microempresas também se beneficiem com esta ferramenta administrativa.

A empresa estudada neste trabalho não consiste em exceção a essa regra. Corroborando com o que dizem os autores acima citados, ela também enfrenta grandes empresas concorrentes que se beneficiam com o planejamento estratégico e é eficiente em suas decisões do dia-a-dia, o que não ocorre com as decisões estratégicas.

Por estar crescendo rapidamente, inserida em um mercado competitivo e por possuírem grandes planos para a empresa, as proprietárias identificaram a necessidade de planejar estrategicamente o crescimento da UPP FOR FASHION, para que este seja realizado de forma controlada, preservando a qualidade no relacionamento com os clientes e dos produtos fornecidos.

A empresa em questão não possui e nunca possuiu um planejamento estratégico, sendo assim, o planejamento efetuado neste trabalho consiste na primeira utilização desta importante ferramenta. Esse ineditismo faz-se interessante à autora e às proprietárias da empresa, o que torna a apresentação deste trabalho relevante para trabalhos futuros sobre o mesmo tema, principalmente por constituir-se em um exemplo de planejamento estratégico realizado em uma microempresa.

O planejamento estratégico do crescimento da empresa em questão é algo desejado e necessário para que essa tenha sucesso e alcance seus objetivos. Servirá como guia para o crescimento e permitirá uma visão clara e objetiva das propostas pretendidas, sendo pertinente ao seu crescimento idealizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem nas coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas, e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas (MAQUIAVEL apud COSTA, 2007, p. ix).

Deve-se possuir a consciência de que “se nós não planejarmos o nosso futuro, outros o farão para nós, por nós ou, pior... contra nós” (COSTA, 2007, p. 10). A ciência da administração começou sua consolidação com base em uma abordagem basicamente mecanicista, que focava processos e técnicas. Esta visão mecanicista deu lugar à abordagem comportamental, que se concentrava em processos de mudanças a longo e curto prazo e na preparação das pessoas que atuavam nesses processos.

Na seqüência, o pensamento administrativo evoluiu passando a considerar a interação dos diversos sistemas administrativos das empresas, incluindo novos conceitos como qualidade total, produtividade, marketing total e o planejamento estratégico, sendo que este último será conceituado mais profundamente nas páginas que se seguem.

2.1 A evolução do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial vastamente utilizada pelas organizações. É considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, sendo o responsável pela sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais (OLIVEIRA, 1991).

As organizações passaram por três fases seqüenciais, segundo Ansoff e McDonnell (1993), sendo que a primeira foi a da criação da empresa moderna por um empreendedor, a segunda consistiu no aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa e a terceira no

desenvolvimento do marketing em massa. Nessas fases, a empresa permaneceu imune à interferência das forças sociais, focando apenas em suas próprias operações.

O processo de planejamento desenvolvido na década de 1960, que era estático e prescritivo, envolvia ciclos econômicos previsíveis, considerando que o ambiente era estável, os competidores eram conhecidos, os preços da indústria eram estáveis e os clientes possuíam comportamento previsível (WESTWOOD, 1991).

Segundo Kotler (1993), o planejamento estratégico surgiu na década de 1970, pois em 1960 o ambiente era estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional. Na década de 1970, o modelo de produção em massa foi substituído pelo modelo japonês de produção enxuta. A partir desta década, o cenário sócio-econômico vem sofrendo mudanças, fazendo com que o ambiente externo passasse a merecer atenção especial. Ferreira et al (1997) nos dizem que a evolução mais recente do planejamento empresarial se deu na década de 1980, caracterizando a administração estratégica.

Sendo assim, na época turbulenta da década de 1970, onde ocorreram duas crises do petróleo, com as taxas flutuantes do mercado, o baixo custo e a alta qualidade dos produtos japoneses exportados para os Estados Unidos, as novas tecnologias, a formação dos blocos econômicos, as questões ambientais e sociais, a globalização dos mercados e as mudanças velozes da economia, todas essas circunstâncias fizeram com que o ambiente das empresas sofresse uma mudança drástica.

Com esta nova realidade apresentada, novos instrumentos de gestão foram desenvolvidos, entre eles, as primeiras ferramentas do planejamento empresarial. No início, essas ferramentas tratavam principalmente do orçamento e do planejamento financeiro de longo prazo, objetivando controlar as atividades da empresa e o estabelecimento de metas.

Foi a partir da década de 1980 que o enfoque do planejamento estratégico ganhou importância, dando origem à administração estratégica (FERREIRA et al, 1997).

Nessa época, de acordo com Pearce II e Kluyver (2007, p. 3)

... surgiu uma perspectiva de desenvolvimento de estratégia *baseada em recursos*. Em vez de focar o posicionamento de uma empresa de acordo com restrições ditadas pelo ambiente, essa nova escola definiu o pensamento estratégico como a construção de competências essenciais que transcendem os limites das unidades de negócios tradicionais, tendo o seu foco na criação de portfólios corporativos ligados aos *negócios essenciais* e na adoção de metas e processos dedicados à melhoria das *competências essenciais*.

Com a revolução tecnológica e a globalização, as barreiras comerciais foram reduzidas e os modelos utilizados para compreender a realidade do ambiente, utilizados até então, passaram a não ser mais de grande utilidade. É neste momento que o planejamento estratégico começa a firmar-se nas empresas, servindo para orientação dos rumos e ações em seus ambientes interno e externo.

Segundo Pearce II e Kluvyer (2007, p. 2) “a evolução do pensamento estratégico nos últimos cinquenta anos reflete essas mudanças e é caracterizado por um redirecionamento gradual do foco, saindo de uma *economia industrial*, passando por uma perspectiva baseada em recursos e chegando a uma perspectiva de capital *humano e intelectual*”.

No momento em que a globalização, a revolução tecnológica e outras forças ambientais importantes ganharam velocidade e começaram a causar mudanças radicais no cenário competitivo, as premissas sobre as quais se baseava a economia industrial começaram a ser questionadas.

Pearce II e Kluvyer (2007, p. 38) dizem que “a globalização como força política, econômica, social e tecnológica parece incontrolável. Embora fronteiras entre países e regiões tenham significados políticos, elas desapareceram por completo no mapa competitivo global”.

A globalização tornou o fluxo de informações mais acelerado, permitindo às pessoas conhecerem os gostos, as preferências e o estilo de vida dos cidadãos de outras partes do mundo que até então desconheciam. Os autores citados no parágrafo anterior alegam que “por meio desse fluxo de informações estamos nos tornando – em diferentes velocidades e, pelo menos, em termos econômicos – cidadãos globais” (PEARCE II; KLUVYER, 2007, p. 38).

A turbulência e as incertezas do ambiente externo forçam as organizações a adotarem uma postura pró-ativa. O planejamento estratégico, junto com outras ferramentas de administração estratégica, passou a ser considerado essencial para o controle da turbulência ambiental (OLIVEIRA, 1986).

Pode-se dizer que a globalização é, ainda hoje, um processo inacabado, sendo que na realidade “o comércio e os investimentos estrangeiros entre os chamado países da tríade – Estados Unidos, União Européia e Japão – ainda respondem pela maior parte da atividade econômica global...” (PEARCE II; KLUVYER, 2007, p. 39).

Com a globalização, alguns países como o Japão, a China e a Índia começaram a ganhar maior força e destaque no âmbito mundial. “Na segunda metade do século XX, o Japão ganhou proeminência econômica. Hoje, a Índia e a China estão no limiar de um avanço semelhante” (PEARCE II; KLUVYER, 2007, p. 40). A Índia vem apresentando um

crescimento anual de mais de 5% nos últimos cinco anos, o que demonstra o crescimento de sua importância em termos mundiais.

Pearce II e Kluyver (2007, p. 40), dizem que

a China tornou-se o país preferido para atividades de manufatura. Sua imensa população proporciona uma oferta contínua de mão-de-obra barata. Com a conclusão das conversações da Rodada Uruguai, além da inclusão da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), grande parte das barreiras tradicionais ao fluxo global de bens e capital foi eliminada.

O principal objetivo da gestão estratégica concerne em assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização a longo prazo. O processo de gestão estratégica inicia-se com diagnósticos, utilizados para detectar possíveis deficiências que podem comprometer o futuro da organização.

De acordo com Costa (2007, p. 2), para detectar essas deficiências, dirigentes e pessoas-chave da instituição devem formular respostas às seguintes perguntas:

- a) quais são as principais oportunidades e ameaças, atuais e futuras, para a nossa instituição?
- b) que mudanças, tendências ou descontinuidades podem afetar, positiva ou negativamente, o sucesso das nossas atividades?
- c) quais são os nossos pontos fortes? E os nossos pontos fracos? E os nossos pontos a melhorar?
- d) qual é a nossa visão para o futuro da entidade? E a sua razão de ser, sua missão? Essas idéias são compartilhadas por todos?
- e) quais são os princípios e valores fundamentais dos quais não estamos dispostos a renunciar, aconteça o que acontecer? Eles são compartilhados e vividos por todos?

A gestão estratégica pode ser definida

“... como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, com a colaboração da média gerência, dos supervisores, dos funcionários e demais colaboradores” (COSTA, 2007, p. 1).

No mundo contemporâneo, onde a gestão das organizações é complexa, faz-se necessário um processo que coordene e previna consequências indesejáveis. O processo de

planejamento estratégico atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção desejada, através da seleção correta e eficaz de estratégias coerentes com os objetivos da organização.

2.2 O conceito de estratégia

A palavra estratégia provém de *stratego*, com origem grega, que significa a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Os militares a utilizavam para designar o caminho da guerra, visando a vitória. Assim, a elaboração dos planos de guerra passou a chamar-se estratégia. “É claro que o assunto planejamento e estratégia remonta a milhares de anos, pois a arte da diplomacia e da guerra sempre foi a grande fonte de inspiração para os estrategistas” (COSTA, 2007, p. xix).

Na administração, a palavra estratégia é utilizada para designar o caminho que a organização deve seguir para atingir seus objetivos. A palavra foi naturalmente agregada a planejamento, que pode ser definido como um estudo das ações que a organização tomará no futuro (MOTTA, 1991).

Segundo Ansoff (1990), a estratégia diz respeito à utilização dos recursos empresariais, sejam eles humanos, técnicos ou financeiros. Sendo assim, ao optar pela adoção de uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, estabelecendo os caminhos, cursos e programas de ação a serem seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Para Oliveira (1991), os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Sendo assim, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo, e sim como um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais.

O mesmo autor (1988) divide em quatro os tipos de estratégia. São eles:

- a) estratégia de sobrevivência: selecionada quando nenhuma alternativa for possível. Nesta estratégia, pára-se com os investimentos, inicia-se a redução de despesas e se for necessário, liquida-se o negócio;
- b) estratégia de manutenção: selecionada quando a empresa sente-se ameaçada, mas possui pontos fortes;

- c) estratégia de crescimento: a empresa apresenta pontos fracos, mas o ambiente possibilita seu crescimento. Sendo assim, pode optar por quatro estratégias de crescimento: de inovação, internacionalização, de joint-venture ou de expansão e
- d) estratégia de desenvolvimento: escolhida quando a organização apresenta um grande número de pontos fortes e oportunidades, possibilitando o desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidade e estabilidade.

A elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas no processo são: análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances dos objetivos serem atingidos.

2.3 O conceito de planejamento

Planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas da organização. De acordo com Megginson et al (1986), envolve a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de quando e como a ação deve ser realizada.

Stoner e Freeman (1995) defendem que o planejamento possui dois aspectos básicos e vitais para a organização, esses são: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos apóiam-se em métodos, sendo que a organização deve definir seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o planejamento proporciona muitos benefícios para as organizações, tais como:

- a) encoraja o pensamento sistemático no futuro e a melhoria das interações entre os executivos;
- b) obriga a definição correta de seus objetivos e políticas;
- c) faz com que obtenham e apliquem os recursos necessários ao alcance de seus objetivos;
- d) obriga a realização de atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- e) proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar e
- f) adota ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

A gestão empresarial envolve a determinação dos objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização de recursos necessários e a necessidade de um processo de direção coerente, lógico e criativo, ordenando o comportamento das pessoas na organização (PINHEIRO, 1996).

São diversos os tipos de planejamento, em diferentes níveis hierárquicos na organização, podendo ser classificados em estratégico, tático e operacional. Sendo assim, o planejamento empresarial não se restringe ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. Já o planejamento estratégico, segundo Ferreira et al (1997), é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.



Figura 1: Hierarquia do planejamento nas organizações
Fonte: Adaptado de Daft (1999, p. 127)

O planejamento estratégico, de forma resumida, é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. Possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação dos outros níveis seja fundamental para que o plano se torne

condizente com a realidade da organização e para que o envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

O planejamento tático pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo consiste em examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado. Este tipo de planejamento realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

Já o planejamento operacional tem como resultados: cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é o mais curto dos três tipos, podendo ser semanal, mensal ou até mesmo diário.

Tabela 1: Características dos diferentes tipos de planejamento

Fonte: elaboração própria a partir de Montana e Charnov (1999, p. 102-106)

Características	Estratégico	Tático	Operacional
Horizonte de Tempo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise	Mercado de atuação e Ramo de Atividades	Principais elementos de Atividades e áreas específicas	Tarefas específicas
Complexidade	Alta	Alta ou Média	Baixa
Responsáveis	Alta administração: Diretores e consultores	Executivos participantes do planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do planejamento tático
Resultados	Declaração que afirme propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para próximas alterações	Previsões para o período, mudanças internas, produção e cronogramas, responsabilidades e orçamento

2.4 O conceito de planejamento estratégico

Administrar estrategicamente é permear a consciência de que a organização deve viver em função do pensamento estratégico (VASCONCELOS FILHO, 1985). Para manter-se competitiva no mercado, a empresa deve aperfeiçoar constantemente seus produtos, técnicas e processos, procurando adaptar-se às ameaças e oportunidades. O planejamento estratégico auxilia na tomada de decisões e à antecipação das mudanças, por isso, deve ser flexível, permitindo ajustes necessários de acordo com a realidade do mercado.

Segundo Gracioso (1996, p. 17), “... a função precípua do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa”. Para o autor, o planejamento estratégico “... consiste na conciliação entre as oportunidades (ou desafios) do ambiente externo e os recursos tangíveis ou intangíveis da empresa, tendo em vista seu desenvolvimento sem traumas” (1996, p. 11).

Gracioso (1996, p. 40) continua seu raciocínio declarando que “o planejamento estratégico consiste em organizar-se para enfrentar as mudanças através da realocação de recursos básicos da empresa”.

O planejamento estratégico contínuo trabalha para reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e aumentar a probabilidade do alcance dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1991). O mesmo autor define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para esta adequação.

Segundo Fishmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico possibilita a análise do ambiente no qual a organização está inserida, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Os ciclos de mudança estão cada vez menores, fazendo com que o tempo de reação das empresas tenha que ser cada vez mais curto. Uma das maiores tarefas do administrador atual é prever as mudanças e se antecipar a elas. É nesta tarefa que o planejamento estratégico auxilia, escolhendo um destino, avaliando os caminhos alternativos e decidindo o rumo específico para o alcance do destino escolhido.

O processo do planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e uma projeção do futuro da organização. Segundo Mintzberg (1987), as organizações devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais.

Para Kotler e Armstrong (1993), o planejamento estratégico é um processo que tem como propósito o desenvolvimento e manutenção dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado.

O planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado, é uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade desta empresa aproveitar as oportunidades e explorar seu potencial. É através do planejamento estratégico que a organização formará uma visão específica do futuro, analisará o seu setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores oferecidos ao cliente, a lucratividade e as vantagens a longo prazo (TIFFANY; PETERSON, 1998).

De acordo com Coelho e Souza (1999), apesar da importância do planejamento estratégico e do avanço de sua aplicação na tomada de decisões, o uso deste instrumento de análise é raro nas pequenas empresas. Isso ocorre não por ser de baixo valor nestas empresas, mas por não terem o conhecimento necessário para a aplicação desta ferramenta ou por alegarem falta de tempo para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, segundo Heilborn e Lacombe (2003), é o planejamento sistêmico de metas de longo e curto prazo, e dos meios que a empresa possui disponíveis para alcançá-las, considerando tanto aspectos internos da empresa, como o ambiente externo no qual está inserida. Ele deve definir os rumos do negócio, qual é o negócio e como deveria sê-lo, influenciando o ambiente interno e o ambiente externo, assegurando assim o desenvolvimento a longo prazo da empresa, de acordo com o cenário aprovado por ela.

As razões básicas que levam uma empresa a investir em um planejamento estratégico, segundo Gracioso (1996), são basicamente duas:

- a) aumento do número e enredamento de decisões e ações a serem executadas no dia-a-dia com relevância estratégica e de longo prazo. Este fato demanda um plano-mestre estratégico que permita pôr em perspectiva e avaliar de forma correta estas decisões e ações e
- b) crescimento da empresa e conseqüentemente de sua complexidade, o que aumenta o risco de se perder o espírito empreendedor, à medida que as decisões passam a ser tomadas por executivos não fundadores da empresa.

De acordo com pesquisa realizada pela empresa Bain&Company, ao perguntar a executivos da América do Norte, Europa e Ásia, no ano de 1996, quais as ferramentas gerenciais que estes mais utilizavam, os executivos declararam que:

Tabela 2: Ferramentas mais utilizadas na Europa, Ásia e América do Norte
Fonte: BAIN&COMPANY apud COSTA, 2007, p. 16

Planejamento Estratégico	89%
Visão/Missão	87%
Benchmarking	84%
Aferição da satisfação dos clientes	81%

A mesma pesquisa foi novamente aplicada no ano de 1999, nos Estados Unidos, América do Sul, Europa e Canadá, e as respostas presentes na tabela abaixo foram as obtidas:

Tabela 3: Ferramentas mais utilizadas na Europa, Ásia e Canadá
Fonte: BAIN&COMPANY apud COSTA, 2007, p. 17

Estados Unidos e Canadá	América do Sul	Europa
Planejamento Estratégico 92%	Benchmarking 85%	Benchmarking 88%
Missão/ Visão 86%	Planejamento Estratégico 83%	Planejamento Estratégico 77%
Aferição da satisfação do cliente 80%	Gestão da Qualidade Total 83%	Aferição da satisfação do cliente 76%
Benchmarking 79%	Terceirização 80%	Remuneração por desempenho 67%
Terceirização 78%	Remuneração por desempenho 78%	Terceirização 67%

Conclui-se, analisando os dados da pesquisa, que a formulação da missão e visão e o planejamento são considerados muito importantes pelas empresas pesquisadas. Deve-se o fato às mudanças constantes e inesperadas nas áreas políticas, econômicas, tecnológicas, sociais e mercadológicas, o que faz com que os executivos procurem o recurso gerencial que possa melhor ajudá-los na tomada de decisões, o planejamento estratégico.

Apenas uma empresa dotada de um sistema eficaz de planejamento estratégico pode segundo Gracioso (1996, p. 25):

- a) antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado e
- b) desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso.

As empresas bem-sucedidas, geralmente são aquelas que compreendem de forma mais completa os desejos e necessidades de seus clientes, os pontos fracos e fortes dos seus concorrentes e têm conhecimento sobre a forma de criar maior compreensão de suas competências e de seus ativos essenciais. “Competências essenciais representam habilidades singulares que permitem a uma empresa criar vantagem competitiva” (PEARCE II; KLUVYER, 2007, p. 83).

Quando uma empresa inicia seu crescimento, passam a ser necessários sistemas mais formais para lidar com uma maior variedade de funções. A transição da informalidade para uma estrutura organizacional mais formal pode estimular ou dificultar a mudança estratégica.

De acordo com Pearce II e Kluvyer (2007, p. 86) essa transição para a maturidade organizacional gera uma questão comum para muitas empresas: “como manter um espírito empreendedor e ao mesmo tempo passar para uma estrutura organizacional cada vez mais focada no controle”.

No momento de analisar a posição estratégica de uma organização, os principais stakeholders internos e externos à ela precisam ser identificados, assim como os papéis desempenhados na concretização da missão da organização e os valores que adicionam ao processo.

2.5 Etapas do planejamento estratégico

Para a elaboração de um planejamento estratégico, vários modelos foram desenvolvidos por diversos autores. Apesar da grande variedade dos modelos disponíveis, em sua essência são esses bastante similares, apresentando algumas mudanças em denominações das etapas ou por vezes em sua ordem.

A metodologia do planejamento estratégico não deve ser extremamente formal, para não inibir a criatividade, sua principal característica necessária, pois ele deve propor soluções novas e inéditas para antigos problemas da empresa.

Sabe-se que a aplicação de determinada metodologia contribuirá significativamente para o sucesso da gestão estratégica. Diagnósticos, dados, análises, gerenciamento de mudanças, medição e aperfeiçoamento constantes, conforme recomendados e explicados em cada obra, compõem um processo capaz de instruir e testar o discernimento do executivo ou empreendedor e de monitorar a execução. Sendo assim, com a utilização da metodologia adequada de planejamento estratégico, a organização estará capacitada a promover a efetividade e a tomar atitudes corretivas sempre que necessário.

Segundo Pearce II e Kluyver (2007, p. 15) “um sistema de planejamento estratégico formal, ou ciclo de planejamento, por definição, tenta estruturar o desenvolvimento e a implementação da estratégia como um processo primariamente linear e sequencial”.

As etapas apresentadas abaixo constituem o modelo que será utilizado para o estudo de caso deste trabalho, sendo que o modelo selecionado é o apresentado pelo Professor Maurício Fernandes Pereira (2007), em sua apostila Planejamento Estratégico.

De acordo com o modelo escolhido, as etapas constituintes do planejamento estratégico são as seguintes:

- a) declaração de valores,
- b) missão,
- c) visão,
- d) fatores críticos de sucesso,
- e) análise externa
- f) análise interna,
- g) questões estratégicas,
- h) estratégias e
- i) ações estratégicas.

Anteriormente à execução das etapas citadas, deve-se realizar o diagnóstico estratégico, onde será feita a análise e descrição da empresa em questão. Após a execução de todas as etapas constituintes do planejamento estratégico, finaliza-se com a implantação e controle do processo, importante para checar se os resultados que estão sendo obtidos condizem com os esperados pela empresa, que devem ser feitos pela própria organização.

2.5.1 DECLARAÇÃO DE VALORES

Os valores de uma organização são aqueles elementos nos quais os membros acreditam que a sustentam, podem ser chamados de crenças organizacionais, princípios, filosofia da organização ou ideologia.

São eles que orientam as atividades e operações da organização, podendo auxiliar na rápida reação da empresa em situações inusitadas, segundo Tiffany e Peterson (1998). Para que isto ocorra, é necessário que todos os funcionários e envolvidos acreditem nestes valores como sendo verdadeiros.

De acordo com o professor Maurício Fernandes Pereira (2007), na apostila Planejamento Estratégico, algumas perguntas podem guiar a elaboração de uma Declaração de Valores organizacionais, são elas:

- a) o que a organização defende?
- b) quais são os comportamentos da organização?
- c) como a organização trata os funcionários e clientes?
- d) qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- e) como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- f) como a organização é vista pela sociedade em que atua?

2.5.2 DEFINIÇÃO DE MISSÃO

A Missão organizacional é a razão pela qual a empresa existe, geralmente contém informações como os tipos de produtos ou serviços fornecidos, quem são seus clientes e quais são os valores importantes para a empresa (CERTO, S. C.; PETER, J. P., 1993).

Segundo COSTA (2007) a missão de uma organização resulta de uma profunda reflexão sobre qual é a razão de sua existência, concordando com os autores já citados.

A missão é a razão de ser da organização, seu negócio, seu núcleo central. Sua função é delimitar seu campo de atuação, indicando possibilidades de expansão de suas ações. Dentro da missão, podem estar contidos os valores da empresa, que servirão como norteadores da estratégia. (ALMEIDA, 2003, p. 15).

De acordo com a apostila Planejamento Estratégico, do professor Maurício Fernandes Pereira (2007), as seguintes questões são importantes na formulação da missão de uma organização:

- a) o que a organização faz?
- b) para quem faz?
- c) para que faz?
- d) como faz?
- e) onde faz?
- f) qual a responsabilidade social e ambiental?

A missão da organização é importante, pois ajuda a concentrar os esforços das pessoas para uma direção comum, ajuda a empresa a não perseguir objetivos conflitantes, serve como base lógica para a alocação de recursos organizacionais, estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa na organização e atua como base para desenvolver os objetivos organizacionais.

Para Pearce II e Kluyver (2007, p. 9) “uma declaração de *missão* documenta o propósito da existência de uma empresa. Declarações de missão com frequência contêm um código de conduta corporativa para orientar a gerência na implementação da missão”.

Certo e Peter (1993) alegam que a importância da missão organizacional reside em principalmente facilitar o sucesso organizacional, pois ela:

- a) ajuda a concentrar o esforço das pessoas em uma direção comum;
- b) ajuda a assegurar que a empresa não persiga propósitos conflitantes;
- c) serve como base lógica geral na alocação de recursos organizacionais;

- d) estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da empresa e
- e) atua como base para que se desenvolvam os objetivos organizacionais.

Os mesmos autores orientam que na declaração da missão organizacional algumas informações devem ser apresentadas, como:

- a) produto ou serviço que a empresa oferece;
- b) mercado em que atua, descrevendo quem são os clientes de forma sucinta;
- c) tecnologias utilizadas pela empresa na execução de seus processos;
- d) objetivos da organização;
- e) filosofia da organização, declarando valores e crenças básicos;
- f) auto-conceito da empresa, que é a visão ou impressão que possui de si mesma e
- g) imagem pública, o tipo de impressão que a empresa deseja passar ao público.

2.5.3 DEFINIÇÃO DE VISÃO

A principal função da visão da empresa é mostrar aonde a empresa almeja chegar. Ela deve representar as esperanças da organização e seus sonhos, inspirando e motivando todos os envolvidos para que essa posição futura desejada seja concretizada no tempo estimado.

De acordo com Pearce II e Kluvyer (2007, p. 9)

uma declaração de *visão* representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá. Como tal, ela resume o foco estratégico amplo de uma empresa para seu futuro.

A visão deve ser atingível, desafiadora, concreta e de acordo com os valores organizacionais, descrevendo claramente a situação desejada para o futuro.

Segundo Gracioso (1996), não basta que um homem tenha a visão estratégica do futuro, ela deve ser compartilhada com todos que o rodeiam no primeiro escalão, sendo somente assim possível à criação da postura estratégica, essencial à transposição do planejamento estratégico para o gerenciamento estratégico posteriormente.

De acordo com Costa (2007), a visão deve procurar descrever o que organização pretende ser no futuro, sendo que ela representa um conceito operacional muito preciso que

busca descrever a auto-imagem da organização: como ela se enxerga, ou ainda melhor, como ela deseja enxergar-se futuramente.

Ainda o mesmo autor, defende que a visão “... é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização” (COSTA, 2007, p. 36). E que esta deve ser simples, objetiva, abrangente, compreensível, útil e funcional.

A visão funciona como um alicerce do propósito da organização, os dirigentes devem compartilhá-la e ela deve ser explicada e disseminada para todos que trabalham na empresa.

uma visão compartilhada tem valor inestimável para a organização, pois sua função é explicitar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido das pessoas, dar energia às energias às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa” (COSTA, 2007, p. 36).

Para Almeida (2003) a visão é mais do que um objetivo, é um desafio e deve indicar como atingi-lo. A visão orienta as ações, sendo assim, não é necessário que se determine cada ação das pessoas dentro da empresa, se a visão for presente e bem divulgada.

2.5.4 DEFINIÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

Os fatores críticos para o sucesso constituem as condições fundamentais que precisam ser obrigatoriamente satisfeitas para que a organização alcance o sucesso almejado.

Esses fatores modificam-se de acordo com o setor a ser analisado e representam as condições que a empresa precisa ter para sobreviver no mercado em que atua.

Para definir os Fatores Críticos para o sucesso, deve-se responder a seguinte pergunta, de acordo com professor Maurício Fernandes Pereira (2007, p. 71), na apostila *Planejamento Estratégico*: “O que a organização tem que ter para sobreviver no Mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o Mercado determina, com os olhos *do Mercado* não com os olhos *da Organização*?”.

No entanto, é importante ter em mente que “mais do que a estratégia escolhida, parecem ser fatores determinantes do sucesso a coerência no detalhamento, a competência na implementação e a capacidade de mantê-la adequada na medida em que se aprende com as condições dinâmicas em que vive a organização” (COSTA, 2007, p. xv).

Para Almeida (2003), os fatores críticos para o sucesso são considerados os fatores chave para que uma organização se sobressaia em relação às suas concorrentes. Esses fatores

são inerentes a realidade do mercado da organização e se presentes, a levam ao cumprimento de sua missão.

É importante que sempre haja o monitoramento da situação dos concorrentes em relação aos fatores críticos para o sucesso, verificando quais são superiores, inferiores ou semelhantes entre as empresas comparadas, possibilitando assim a identificação de pontos fortes, fracos e a delimitação das estratégias que permitam a obtenção de vantagens dessas condições.

2.5.5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo é o processo de monitoração do ambiente, com intuito de identificar ameaças e oportunidades que influenciem a capacidade da empresa de atingir suas metas (CERTO, S. C.; PETER, J. P., 1993). As tendências identificadas nessa análise podem ser tanto presentes quanto futuras, onde se faz importante o uso da criatividade.

Pearce II e Kluvyer (2007, p. 15) dizem que “mudanças ambientais e competitivas não respeitam, no entanto, um processo ditado pelo calendário. Quando surge um novo desafio ou oportunidade competitiva, a empresa não pode se dar ao luxo de esperar para reagir”.

Os mesmos autores alegam que “a maioria das empresas depende, em grande medida, de uma rede de stakeholders externos – fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes – para criar valor para o cliente” (PEARCE II; KLUVYER, 2007, p. 9).

As oportunidades são as variáveis incontrolláveis pela empresa, mas que podem favorecer as estratégias por ela escolhidas, ou seja, facilitam o cumprimento de sua missão, visão e objetivos.

Outro fator importante a considerar é o fato de que

à medida que as empresas se tornam mais complexas, torna-se necessário documentar de forma explícita os processos decisórios. Além disso, o planejamento financeiro torna-se mais difícil à medida que aumenta o peso (e a influência) de fatores externos e ambientais, na vida da empresa (GRACIOSO, 1996, p. 31).

Com as atuais mudanças mercadológicas, cada vez mais o seguinte pensamento será válido: “... tão importante quanto a *qualidade* da nossa resposta será a *rapidez* com que com que responderemos a essas mudanças” (GRACIOSO, 1996, p. 40).

O ambiente geral e o ambiente operacional, que segundo Certo e Peter (1993) compõem o ambiente externo à organização, são compostos de fatores que devem ser analisados de acordo com a influência de cada um deles na empresa a ser estudada.

Ainda de acordo com os mesmo autores, podemos destacar os fatores inerentes ao ambiente geral:

- a) fatores econômicos: indica como os recursos são distribuídos e utilizados dentro do ambiente. Exemplos: Produto Nacional Bruto, lucros da corporação, taxa de inflação, produtividade, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxas de juros, tributos e receitas de consumidores, débitos e despesas;
- b) fatores sociais: descreve características da sociedade na qual a organização existe. Exemplos: níveis educacionais, costumes, crenças, estilo de vida, idade, distribuição geográfica e mobilidade da população;
- c) fatores políticos: compreende elementos relacionados à obrigação governamental. Exemplos: tipo de governo, atitudes do governo face à determinadas indústrias, progresso na aprovação de leis e plataformas de partidos políticos;
- d) fatores legais: consiste na legislação aprovada. Exemplos: Regras ou leis obrigatórias e
- e) fatores tecnológicos: novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços, novos procedimentos e equipamentos. Exemplos: máquinas novas, novos recursos, novas tecnologias disponíveis.

Certo e Peter (1993) continuam seu pensamento, ao explicarem o ambiente operacional, como sendo o nível do ambiente externo composto de setores com implicações específicas e mais imediatas. Os principais fatores que compõem o ambiente operacional são:

- a) cliente: reflete características e o comportamento dos consumidores, descrevendo em detalhes o perfil de quem compra os produtos ou utiliza os serviços oferecidos pela organização;
- b) concorrência: outras empresas que atuam no mesmo ramo e que devem ser combatidos, devem ser minuciosamente analisados para que sejam identificados seus pontos fracos e fortes;
- c) mão-de-obra: fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra necessária para realizar as tarefas organizacionais, são questões a serem analisadas:

nível de conhecimento, treinamento, faixa desejada de salários e idade média dos trabalhadores em potencial e

d) fornecedor: inclui todas as variáveis relacionadas aos fornecedores, como qualidade, credibilidade na entrega, termos de crédito oferecidos, entre outros;

internacional: compreende todas as implicações internacionais das operações da empresa.

Quando existe tamanha facilidade para entrar em um mercado, o setor geralmente é classificado como altamente competitivo. As barreiras para entrada em um mercado são definidas por Pearce II e Kluyver (2007) da seguinte forma:

- a) economias de escala;
- b) diferenciação do produto (brand equity);
- c) requisitos de capital;
- d) desvantagens em custos que independem do tamanho da empresa;
- e) acesso aos canais de distribuição e
- f) regulamentação governamental.

Para analisar concorrentes imediatos, Pearce II e Kluyver (2007) sugerem que se façam cinco perguntas-chave, são elas:

- a) quem são os concorrentes diretos de nossa empresa agora e no futuro?
- b) quais são os principais pontos fortes e fracos deles?
- c) como eles se comportaram no passado?
- d) como eles devem se comportar no futuro?
- e) como as ações dos concorrentes podem afetar nosso setor e empresa?

Os fornecedores e clientes exercem influência na competição de um setor sobre preços, qualidade ou quantidade demandada. Segundo Pearce III e Kluyver (2007), os fornecedores possuem maior poder quando:

- a) existem poucas empresas dominantes e estão mais concentradas que o setor a que servem;

- b) o produto fornecido é diferenciado, dificultando a substituição por outro fornecedor;
- c) há poucas opções de substitutos;
- d) fornecedores podem acrescentar fases que os deixem mais perto do cliente final e
- e) setor gera apenas uma pequena parcela da receita dos fornecedores.

Segundo os mesmos autores, os clientes possuem maior poder quando:

- a) são poucos e/ou compram em muita quantidade;
- b) o produto é pouco diferenciado, facilitando a migração para outros fornecedores;
- c) os pedidos dos compradores representam grande parcela das vendas dos fornecedores e;
- d) clientes podem acrescentar atividades que estejam antes daquelas atualmente desempenhadas dentro de sua cadeia de valor.

O planejamento estratégico é voltado para o ambiente externo e visa conciliar a realidade do mercado com os recursos da empresa, procurando estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis decisórios da empresa.

2.5.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é o nível do ambiente organizacional que está dentro da organização propriamente dita e implica imediatamente na administração da organização. “A motivação de stakeholders internos – diretores, altos executivos, gerentes de nível médio e funcionários – também é fundamental para o sucesso” (PEARCE II; KLUVYER, 2007, p. 9).

São aspectos importantes ao analisar-se o ambiente interno, segundo Certo e Peter (1993):

- a) organizacionais: rede de comunicação, estrutura da organização, registro dos sucessos, hierarquia de objetivos, políticas, procedimentos e regras, habilidade da equipe administrativa;
- b) do pessoal: relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programas de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos, rotatividade e absenteísmo;

- c) de marketing: segmentação de mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção e estratégia de distribuição;
- d) de produção: layout das instalações da fábrica, pesquisa e desenvolvimento, uso da tecnologia, aquisição da matéria-prima, controle de estoques, uso de sub-contratação;
- e) financeiros: liquidez, lucratividade, atividades e oportunidades de investimentos.

Costa (2007, p. 9) nos diz que

cada profissional tem pensamentos, atitudes e comportamentos próprios quanto à sua responsabilidade em relação à visão de futuro de sua organização. Alguns simplesmente não aceitam nenhum planejamento de longo prazo. Para eles, o nosso País, as economias nacionais e a mundial mudam com tanta rapidez e de forma tão imprevisível que qualquer planejamento para a organização acaba ficando desatualizado e mesmo obsoleto no dia seguinte, ou até no mesmo dia; portanto, eles vão improvisando, sem se preocupar muito com o futuro.

A preocupação demasiada e o direcionamento excessivo de todo o tempo disponível para o presente pode prejudicar a organização, pois é do futuro que surgirão as grandes oportunidades a aproveitar e as grandes ameaças a enfrentar.

Segundo pesquisa divulgada por Costa (2007, p. 14) os líderes utilizam seu tempo da seguinte forma:

- a) 60% com assuntos do ambiente interno e 40% do externo;
- b) desses 40% do tempo olhando para fora da empresa, cerca de 70% é gasto com fatos do presente ou passado, apenas 30% relativas ao futuro;
- c) dos 30% do tempo olhando para fora e para o futuro, 80% é gasto estabelecendo uma visão individual ou particular do futuro da organização, só 20% é dedicado para formular uma visão compartilhada do futuro.

Com base na pesquisa apresentada pelo autor citado, conclui-se que os executivos e líderes gastam pouquíssimo tempo com o planejamento do futuro das organizações, o que é lastimável, pois o planejamento do futuro é o elemento fundamental para o bom encaminhamento estratégico da empresa.

Algumas são as atitudes típicas dos líderes em relação ao futuro, de acordo com Costa (2007, p. 10-11), podem ser classificadas em:

- a) tradicionalista: quando os líderes vivem o cotidiano baseando-se em fatos e eventos ocorridos no passado;
- b) pragmática: quando os líderes permanecem atentos apenas ao que acontece no tempo presente, o que geralmente resulta em ações reativas e
- c) estratégica: quando os líderes olham para o presente a partir do futuro.

A atitude estratégica é a mais recomendada pelo autor e para executá-la de forma correta, é recomendado que o líder transporte-se mentalmente para o futuro desejado e a partir dessa visão se pergunte o que deveria ser feito no presente para que esse futuro se realize (COSTA, 2007).

A mentalidade estratégica é a que deve ser desenvolvida para que se elabore a visão do futuro de forma apropriada. A maioria dos executivos tem mentalidade imediatista, só enxergam muito bem o perto e o curto prazo, têm miopia estratégica. Segundo Costa (2007, p. 15)

a mentalidade estratégica, entretanto, é a necessária para a construção da visão do futuro, abstraindo-se mentalmente do presente momento, a fim de se colocar em uma posição adequada, transportando essa visão para cinco a dez anos à frente e posicionando-se de uma perspectiva global a partir do futuro desejado.

No mercado atual, várias organizações compartilham a realidade da dificuldade em planejar-se a longo prazo, sofrendo com a resistência interna dos profissionais que dela fazem parte por estes não aceitarem planejamentos a longo prazo.

Pearce II e Kluyver (2007, p. 85) dizem que “como as forças internas de resistência podem reduzir a capacidade de uma empresa em se adaptar e em traçar um novo curso de ação, elas merecem uma atenção cuidadosa por parte dos estrategistas. A resistência organizacional à mudança pode assumir quatro formas básicas...”:

- a) inflexibilidade da estrutura organizacional;
- b) mentalidades fechadas refletindo apoio a crenças e estratégias empresariais obsoletas;
- c) culturas arraigadas refletindo valores, comportamentos e habilidades que não conduzem a mudanças e

d) impulso de mudança contraproducente, fora de sintonia com os requisitos estratégicos atuais.

2.5.7 DEFINIÇÃO DA MATRIZ FOFA

A matriz FOFA, termo formado pelas iniciais dos quatro pontos analisados, sendo eles: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças; também chamada de análise SWOT (em inglês: *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) consiste em uma ferramenta criada para auxiliar na verificação da realidade em que se situa a empresa em questão.

Em sua elaboração são discutidos pontos fortes e pontos fracos da empresa, assim como considerados aspectos do ambiente externo que influenciam a organização e seus negócios. São também considerados na análise FOFA outros tópicos discutidos na elaboração do planejamento estratégico, como visão, missão, fatores críticos para o sucesso, valores e todos os demais.

Para Pearce II e Kluyver (2007), a análise FOFA (ou SWOT) realiza a avaliação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades externas e ameaças de uma empresa, sendo uma ferramenta útil para gerar uma lista de fatores a serem considerados estrategicamente.

Os mesmos autores explicam que pontos fortes e pontos fracos estão relacionados aos fatores internos,

...podendo incluir habilidades, expertise ou know-how tecnológico, recursos organizacionais, competências competitivas e vantagens ou desvantagens de posicionamento definidas por variáveis como participação de mercado, reconhecimento de marca ou competências de distribuição, alianças e outros modelos de parceria (PEARCE II; KLUYVER, 2007, p. 88).

As oportunidades e ameaças são geradas a partir do ambiente externo de uma empresa. As melhores oportunidades são situações que demandam os recursos e competências materiais, de capital e organizacionais que a empresa possui (PEARCE II; KLUYVER, 2007).

Como resultado, a análise FOFA produz a matriz, onde se constam listados os elementos analisados, de forma mais objetiva, permitindo que a organização tenha uma visão geral e ao mesmo tempo profunda de sua realidade, podendo então definir estratégias que a encaminhem para o sucesso.

De acordo com Pearce II e Kluyver (2007, p. 89),

a análise SWOT pode ser de grande ajuda na avaliação geral da posição competitiva de uma empresa (...) a identificação de variáveis de alto impacto convida a discussões significativas em torno de questões sobre as oportunidades atualmente disponíveis no ambiente competitivo e que são preciosas para a empresa.

Essa matriz apresenta-se como uma ferramenta importante para redução dos riscos do negócio, pois viabiliza a reflexão lógica sobre as variáveis internas e externas que influenciam o negócio da organização.

	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: Área de domínio da organização	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: Área de risco enfrentável
Pontos Fracos	Política de manutenção ou Melhoria: Área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: Área de risco acentuado

Figura 2: Matriz da análise FOFA
Fonte: adaptada de PEREIRA, M. F., 2007, p. 91

2.5.8 DEFINIÇÃO DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Para a definição das questões estratégicas de uma empresa, devem-se avaliar quais são os objetivos da mesma, para que de acordo com eles, elaborem-se perguntas cujas respostas levarão às ações estratégicas que serão tomadas pela empresa e assim o alcance das metas e objetivos seja efetivado.

Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, controle e motivação da equipe. Sem a existência desses, não é possível que os elementos da organização sigam consistentemente seu caminho em uma única direção.

Segundo Certo e Peter (1993), os administradores devem usar os objetivos como se fossem diretrizes para auxiliar a tomada de decisões. Devem também utilizá-los como guias para aumentar a eficiência operacional e na avaliação de desempenho.

De acordo com Drucker, citado por Certo e Peter (1993), os objetivos devem ser estabelecidos para todas as áreas importantes ao funcionamento da empresa. O autor comenta sobre oito áreas-chave que devem ser consideradas, são elas:

- a) posição no mercado: indicar a posição que a empresa quer alcançar em relação aos seus concorrentes;
- b) inovação: estabelecer metas que a organização está tentando atingir em termos de inovação na condução dos negócios;
- c) produtividade: definir a quantidade de bens e serviços a serem produzidos em relação aos recursos utilizados no processo de produção;
- d) níveis de recursos: especificar quantidades de recursos (estoques, equipamentos, caixa) a serem mantidos pela organização;
- e) lucratividade: indicar o nível desejado de lucratividade, que é a capacidade de obter receitas a mais do que as despesas necessárias para gerá-las;
- f) desempenho e desenvolvimento do administrador: qualidade do desempenho administrativo e a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais;
- g) desempenho e atitude do empregado: qualidade do desempenho do pessoal não-administrativo e os seus sentimentos em relação ao trabalho e
- h) responsabilidade social: obrigação do negócio em ajudar e melhorar o bem-estar social enquanto se esforça para atingir seus objetivos organizacionais.

É importante que os objetivos delineados sejam atingíveis, flexíveis, mensuráveis e que os de longo e curto prazos sejam sempre consistentes entre si (CERTO, S. C.; PETER, J. P., 1993).

Segundo Gracioso (1996), a definição de objetivos irreais, servem apenas para minar a confiança dos envolvidos, o que resulta em descrédito em relação aos planos estratégicos. “Sua única (e discutível) vantagem é o “tampão” que proporcionam, para proteger os que estipulam tais objetivos, em detrimento dos que devem cumpri-los” (GRACIOSO, 1996, p. 51).

Existem dois tipos de objetivo, ainda de acordo com os mesmos autores, os objetivos de curto prazo, que a organização alcançará em um ou dois anos, e os de longo prazo, que

serão alcançados nos próximos três ou cinco anos. Geralmente, os objetivos de curto prazo são mais específicos em relação a quem irá executá-los, o que exatamente será executado, quando e em que área organizacional cada objetivo residirá.

A partir das questões estratégicas da organização elaboradas com base na análise das reflexões anteriores, que são estabelecidas as estratégias, as grandes linhas de ação, chegando até os planos de ação detalhados.

2.5.9 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A formulação de estratégias envolve determinar quais são os cursos de ação apropriados, incluindo a análise, planejamento e seleção das estratégias que aumentem a probabilidade de que os objetivos sejam alcançados (CERTO, S.C.; PETER, J. P., 1993)

Ainda segundo os mesmos autores, as estratégias podem ser:

- a) organizacionais: formuladas pela alta administração, para que sejam alcançados os objetivos gerais da empresa;
- b) de negócios: projetadas para que cada divisão ou unidade de negócio da empresa contribua para a companhia da qual é subsidiária e
- c) funcionais: projetadas por especialistas nas diversas áreas da organização.

As estratégias organizacionais podem ser de concentração, de estabilidade, de crescimento, de redução das despesas ou combinadas, devendo sempre se analisar a organização em questão e definir qual se constitui na melhor opção (CERTO, S.C.; PETER, J. P., 1993).

A estratégia de concentração “é aquela em que uma organização se concentra numa única linha negócios” (CERTO, S.C.; PETER, J. P., 1993, p. 114). Geralmente a escolha por esta estratégia é causada pelo interesse em obter vantagem competitiva através do conhecimento especializado e eficiente, procurando evitar problemas decorrentes da administração de variados negócios.

A estratégia de estabilidade ocorre quando a organização se concentra em uma linha ou linhas de negócios que já existem e procura mantê-las apenas (CERTO, S.C.; PETER, J. P., 1993).

As estratégias de crescimento são optadas por empresas que buscam um aumento em suas vendas, lucros, participação no mercado ou em outras medidas, fazendo disso um

objetivo principal. Essas modalidades de estratégias podem ser executadas através de recursos como (CERTO, S.C.; PETER, J. P., 1993, p. 118) :

- a) integração vertical: crescimento através da aquisição de outras organizações em um determinado canal de distribuição. Quando a aquisição realizada é de empresas que a suprem, chama-se integração inversa. Quando a organização adquire outras que estão mais próximas ao consumidor final, como atacadistas ou varejistas, nomeia-se integração direta. O objetivo principal da integração vertical é obter maior controle sobre determinada linha de negócios, aumentando os lucros com a maior eficiência ou incremento nas vendas;
- b) integração horizontal: crescimento através da aquisição de empresas concorrentes. O objetivo desta estratégia é aumentar o porte da empresa, suas vendas, lucros e participação no mercado e
- c) diversificação: crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linha de negócios, a diversificação pode ser chamada de relacionada ou concentrada quando a empresa adquirida possui produção, tecnologia, produtos, canais de distribuição ou mercados semelhantes aos da empresa que adquiriu; ou de diversificação não-relacionada ou conglomerada quando a empresa adquirida é de uma linha de negócios completamente diferente.

A estratégia de redução de despesas é selecionada quando a sobrevivência da organização está ameaçada por ela estar atuando com ineficiência. Existem três formas de reduzir despesas, são elas (CERTO, S.C.; PETER, J. P., 1993, p. 119):

- a) estratégia de rotatividade: usada quando a organização está atuando de forma ineficaz, mas ainda não em estágio crítico. Consiste em retirar de linha produtos não-lucrativos, reduzindo a força de trabalho e os canais de distribuição;
- b) estratégia de desinvestimento: envolve vender negócios ou defini-los como uma outra organização e
- c) estratégia de liquidação: encerramento dos negócios e venda dos ativos da organização.

Por último, temos as estratégias combinadas, muito utilizadas por grandes organizações. Nessas estratégias, a empresa simultaneamente busca crescer adquirindo novos

negócios, empregando estratégias de estabilidade em alguns e se descapitalizando de outros (CERTO, S.C.; PETER, J. P., 1993, p. 121).

As transformações estratégicas, que são inevitáveis, devem ser realizadas por meio da adequação contínua das estratégias da entidade, da sua capacitação e da sua estrutura e infra-estrutura física e logística, como conseqüência das mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis que podem ocorrer no ambiente externo à organização.

É importante conscientizar-se de que “o acompanhamento, as medições, as habilidades para interpretação dos progressos, a disciplina para manutenção do foco e a sabedoria da recalibração do plano, sem perder o rumo, são, provavelmente, os maiores desafios estratégicos nas organizações de hoje” (COSTA, 2007, p. 3).

2.5.10 DEFINIÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

Para cada estratégia selecionada, é necessária a definição de ações estratégicas. Não existe quantidade pré-estabelecida para o número de ações estratégicas que cada estratégia deve conter, esse número deve ser definido de acordo com a necessidade da empresa e em função da especificidade de cada estratégia.

As ações estratégicas consistem em explicitar exatamente quais são as atitudes que devem ser tomadas para que a estratégia em questão seja efetivada. No delineamento das ações estratégicas, devem estar presentes alguns elementos segundo a apostila de Planejamento Estratégico elaborada pelo professor Maurício Fernandes Pereira (2007), são eles:

- a) questão Estratégica a que essa ação estratégica corresponde;
- b) estratégia que contém a ação estratégica em questão;
- c) descrição da ação estratégica;
- d) nome do responsável pela ação;
- e) datas de início e final do prazo para execução da ação e
- f) valor de investimento financeiro necessário para realizar a ação, se esse se fizer necessário.

É a correta definição das ações estratégicas que permitirá à empresa o vislumbramento do futuro desejado por ela. No momento da descrição das ações estratégicas,

devem ser consideradas todas as etapas realizadas até então, sempre observando quais os valores declarados pela empresa, qual é sua missão e visão, que fatores foram descritos como críticos para o seu sucesso, quais são os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades detectadas.

Com tantos avanços tecnológicos acontecendo no mundo, a importância de basear as vantagens competitivas de uma empresa no elemento humano aumenta a cada dia, sendo assim, devem-se destinar maior atenção à seleção, treinamento e motivação das pessoas. As pessoas existentes na organização são muito importantes para a realização das ações estratégicas. Se não estiverem motivadas e convencidas das ações a serem tomadas e da importância de suas funções, de nada adiantará a elaboração do planejamento estratégico.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia engloba a classificação e definição da pesquisa quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, questões e variáveis, técnicas de coleta de dados e análises desses.

A presente pesquisa caracteriza-se por ser do tipo descritiva, por objetivar expôr fenômeno em estudo através da resposta a questionamentos como “Quem?” “De que forma?” “O quê?”. Quanto ao seu problema, apresenta caráter exploratório pois seu propósito imediato é o de ganhar maior conhecimento sobre o tema ou problema em estudo (SILVA; MENEZES, 2000).

As pesquisas de caráter exploratório utilizam métodos amplos e versáteis para a sua realização, entre os quais, com relação ao tema aqui desenvolvido, destaca-se o estudo de caso, característica evidente nesse estudo, pois o mesmo representa uma forma de aprofundar o conhecimento através do exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas, entre outras maneiras (MATTAR, 1999).

Nesta pesquisa, o levantamento de dados classifica-se como sendo de primários ou secundários. Dados primários são aqueles que não foram anteriormente coletados, ou seja, estão ainda em posse dos pesquisados; já os dados secundários são os que já foram coletados, tabulados, ordenados e, muitas vezes, até analisados, sendo colocados à disposição dos interessados (MATTAR, 1999).

Durante a realização do planejamento estratégico em questão, foram pesquisados ambos os dados, sendo que diferentes métodos foram utilizados para a sua coleta. Para a aquisição dos dados secundários, as fontes utilizadas foram livros e o meio eletrônico. Quando da busca por dados primários, as técnicas da observação e da comunicação mostraram-se presentes.

O método da observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados ao objetivo de pesquisa e não envolve questionamentos, verbais ou escritos. Na

técnica da comunicação, são realizados questionamentos, verbais ou escritos, aos respondentes visando a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração do mesmo (MATTAR, 1999).

As duas técnicas descritas são executadas por meio do uso de um instrumento de coleta de dados, classificadas de acordo com o grau de estruturação e disfarce que a pesquisa terá. Pesquisas estruturadas apresentam questões e respostas completamente determinadas, enquanto que as não estruturadas possuem listados apenas o assunto a ser abordado, deixando tanto o entrevistador quanto o respondente livres para, respectivamente, perguntar e responder com suas próprias palavras (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto ao disfarce, Mattar (1999) afirma que o instrumento pode permitir ou não ao respondente conhecer os propósitos e os temas sobre os quais está sendo questionado. Pesquisas disfarçadas são aquelas que não permitem nenhuma transparência, ao passo que não disfarçadas são as que permitem total transparência ao pesquisado.

Para a execução do estudo aqui transcrito, foram realizadas entrevistas e observações não estruturadas e não disfarçadas, simultaneamente, sendo que todas foram realizadas em reuniões agendadas com as três sócias da empresa estudada.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UPP FOR FASHION E OS SEUS ASPECTOS METODOLÓGICOS DE CONSTRUÇÃO

Para a elaboração do planejamento estratégico da UPP FOR FASHION, utilizou-se como modelo principal o desenvolvido pelo professor Maurício Fernandes Pereira (2007), na apostila Planejamento Estratégico, com adaptações à realidade da empresa.

Na elaboração das etapas do planejamento estratégico, realizado na UPP FOR FASHION, utilizou-se o planejamento por consenso, o que possibilitará a evolução até o estágio de gerenciamento estratégico, conforme nos diz Gracioso (1996, p. 18). Sendo assim, esse foi realizado considerando as opiniões, experiências e anseios de todas as sócias, que constituem hoje a alta administração da empresa.

Acredita-se na empresa estudada, que “o sucesso dependerá da capacidade do líder para combinar as idéias do grupo numa estratégia de ação; obter o consenso de todos em torno dessa estratégia; e, finalmente, confiá-la ao grupo para que seja implementada.” (GRACIOSO, F., 1996, p. 17). A partir dessa premissa, constata-se ainda mais claramente a relevância do planejamento estratégico para que se alcancem os objetivos pretendidos pela UPP FOR FASHION.

A preocupação com um crescimento consistente, que não prejudique a qualidade de seus produtos e seu relacionamento com clientes, que permita a manutenção dos valores existentes e do conceito da marca, fortalecendo-a ao longo do tempo, constitui a principal preocupação da empresa estudada e é o motivo que levou ao investimento no planejamento estratégico. Segundo Gracioso (1996, p. 36), esse é exatamente o maior objetivo do planejamento estratégico: “criar as condições para que a empresa cresça de forma equilibrada”.

Apesar do uso do planejamento estratégico ser raro em pequenas empresas, a empresa estudada neste trabalho acredita ser esse imprescindível para a continuação de seu

sucesso, e que a boa utilização e elaboração do planejamento possibilitarão um crescimento ordenado e consistente de seus negócios.

4.1 A empresa UPP FOR FASHION

A empresa UPP FOR FASHION, marca e confecção de moda feminina, foi fundada em dezessete de setembro de 2004, pelas sócias Emanuele Jacques dos Santos e Lis Andriani. Em novembro de 2006, houve o ingresso de uma terceira sócia, Carolina Thiesen Britto. As três proprietárias são estilistas, formadas na faculdade de Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina, onde se conheceram.

A sociedade foi iniciada com capital social de R\$ 1.000,00 e desde seu início vem crescendo rapidamente. Neste tempo de empresa, deixaram de trabalhar na casa das próprias proprietárias para inaugurar um showroom em ponto comercial de 12 metros quadrados, localizado juntamente a outro estabelecimento comercial. Em 15 meses, a sede da empresa mudou-se para escritório independente, com 75 metros quadrados.

A linha de produtos comercializados pela empresa, é composta basicamente por blusas, casacos, calças, vestidos, saias, shorts e bermudas, todos voltados ao público feminino e produzidos em malharia circular. O foco direciona-se para a venda atacadista, vendendo produtos com sua própria marca para lojas de moda feminina que vendem também outras marcas em seus pontos de venda.

A empresa, que no início vendia para clientes diretos, por falta de clientes lojistas, hoje conta com oito pontos de venda fixos (lojas), sendo que no primeiro semestre de 2007 teve seu faturamento triplicado.

Embora microempresa, possui dados históricos de vendas, de produção e de materiais armazenados, iniciou-se com Plano de Negócio elaborado, mas não possui, nem nunca possuiu um Planejamento Estratégico bem elaborado. Por este motivo, neste momento de crescimento e com planos ousados para seu futuro, é imprescindível que seja feita a realização desse.

O início da elaboração do planejamento estratégico da UPP FOR FASHION ocorreu em reunião agendada com as três sócias. A reunião iniciou-se com uma introdução ao planejamento estratégico, onde foram expostos os conceitos de planejamento estratégico, tático, operacional, a importância do planejamento e foram descritas as etapas que farão parte deste estudo de caso.

4.2 Declaração de valores da UPP FOR FASHION

Após a introdução ao trabalho iniciado, o tema valores foi explicado e exemplos de declarações de valores de empresas foram citados. Essa primeira reunião teve duração de aproximadamente duas horas.

Valores da UPP FOR FASHION:

Criatividade, confiança, comprometimento, ética e moral, clareza, honestidade, organização, responsabilidade e responsabilidade social.

4.3 Definição da missão da UPP FOR FASHION

Após a elaboração da declaração de valores da empresa, ainda na primeira reunião de planejamento estratégico, foram apresentados conceitos de missão e alguns exemplos de missão de empresas que atuam em negócios não similares ao da empresa estudada.

Com os conceitos e exemplos apresentados, as três sócias expuseram suas opiniões e juntas elaboraram a missão da empresa.

Missão da UPP FOR FASHION:

“Criar, desenvolver e vender produtos de moda para varejistas com a qualidade e diferencial, baseando-se em tendências de moda e comportamento imprimindo um conceito marcante em cada peça da coleção, consolidando, assim, uma relação de confiança mútua entre a empresa e agentes externos.”

4.4 Definição de visão da UPP FOR FASHION

Para definir a visão da empresa, foi agendada uma segunda reunião com a presença novamente de todas as sócias. Inicialmente, foram apresentados conceitos de visão e exemplos de visão de empresa que atuam em ramo diferente do ocupado pela UPP FOR FASHION, com intuito de não influenciar a visão da empresa a ser criada.

Visão da UPP FOR FASHION:

“Ser uma marca de moda referência em qualidade e inovação em suas criações, reconhecida por surpreender e encantar seus clientes.”

4.5 Definição dos fatores críticos para o sucesso da UPP FOR FASHION

Ainda na segunda reunião realizada para elaboração do planejamento estratégico da empresa, apresentou-se o que seriam os fatores críticos para o sucesso de uma empresa e alguns exemplos. Após essa explanação, as três sócias discutiram sobre fatores que influenciam o sucesso da empresa e todas emitiram suas sugestões, chegando aos fatores elencados abaixo através de consenso.

Fatores críticos para o sucesso da UPP FOR FASHION:

- a) clientes (carteira de clientes saudáveis e ampla);
- b) funcionários e administradores criativos;
- c) crédito financeiro;
- d) lucro satisfatório;
- e) rentabilidade;
- f) parceiros comprometidos;
- g) estrutura física;
- h) parceiros e funcionários honestos;
- i) produtos diferenciados;
- j) canais de distribuição;
- k) comprometimento com prazos negociados;
- l) qualidade nos produtos e no atendimento;
- m) fornecimento eficaz de matérias-primas (constância nos produtos e qualidade);
- n) controle na organização como um todo;
- o) estabilidade;
- p) funcionários e parceiros capacitados e
- q) experiência (própria da empresa ou buscá-la em outras pessoas como consultores ou concorrentes através de Benchmarking).

4.6 Análise do ambiente externo da UPP FOR FASHION

Em uma terceira reunião agendada com participação de todas as sócias, foram apresentadas questões teóricas acerca de análise do ambiente externo, assim como exemplos de fatores que se fazem presentes nesta análise.

As sócias então analisaram quais os fatores externos que influenciam o seu negócio e podem resultar em ameaças ou oportunidades. Nesta reunião, várias questões mercadológicas foram colocadas em pauta pelas participantes e os fatores que influenciam a empresa foram profundamente analisados. Chegou-se à conclusão de que esses fatores são: Concorrentes, Fornecedores, Representante e Clientes.

4.6.1 CONCORRENTES:

Entre os concorrentes, a empresa optou por analisar três fortes concorrentes e de forma agrupada analisar os concorrentes da cidade de São Paulo, por motivo de essa cidade destacar-se como um forte pólo de confecção de moda e das empresas concorrentes presentes em São Paulo apresentarem grande número de semelhanças, o que permite essa análise em conjunto.

a) SHOP 126

A empresa foi fundada em 1978, pela estilista Raquel Alt, no Rio de Janeiro. Segundo informações fornecidas pela própria marca no site da empresa, o objetivo da marca é traduzir a espontaneidade, jovialidade, criatividade e bom-humor cariocas. Existe também grande preocupação da marca em manter seu frescor e modernidade.

A marca pretende atingir as consumidoras urbanas, fashion, bem informadas e com espírito jovem, oferecendo produtos com qualidade. A empresa começou com uma loja, em Ipanema, Rio de Janeiro, e hoje possui 20 lojas filiais em shopping centers e pontos nobres da moda no Rio de Janeiro e atinge outros estados através de lojas multimarcas, pra quem vende seus produtos através de representantes.

A empresa também vende produtos para o exterior, mas utilizando uma outra marca que leva o nome da estilista e fundadora, Raquel Alt, como é de costume entre as marcas de moda que exportam seus produtos.

Potencialidades da SHOP 126:

- a) marca conhecida;
- b) design diferente;
- c) acesso a materiais e fornecedores diferenciados;
- d) possui capacidade de investimento;
- e) experiência no mercado;
- f) qualidade nos produtos;
- g) possui amplos canais de distribuição;
- h) site de boa qualidade e
- i) oferece catálogo aos seus clientes, de ótima qualidade;

Fragilidades da SHOP 126:

- a) preço mais alto que dos produtos da UPP FOR FASHION;
- b) prazo de pagamento pouco atrativo;
- c) possui muito poder de barganha junto aos clientes, o que gera muita pressão sobre eles e não os agrada;
- d) política de notas fiscais desagradou os clientes;
- e) realiza entregas de forma picada, sem entrar em acordo com clientes;
- f) não tem compromisso com os clientes;
- g) relacionamento com os clientes não é muito forte, há falhas na comunicação e
- h) falta flexibilidade no tratamento com clientes.

b) Morena Rosa

A empresa iniciou suas atividades em fevereiro de 1993, em Cianorte, pólo de moda do estado do Paraná. Foi fundada por três casais de amigos, sendo que no início produzia e vendia moletons para lojas atacadistas da sua região. Em 1997, lançou sua marca de moda masculina, chamada Zinco.

Em 1998, parou de vender para lojas atacadistas, seus clientes até então e iniciou a venda de seu mix de produtos através de representantes. Em 1999 registrou nova marca de moda feminina, chamada Maria Valentina, decorrente de seu processo de expansão. Com as três marcas, formou-se o Grupo Morena Rosa, detentor das três marcas citadas.

Como estratégia de diferenciação de seus concorrentes, a marca Morena Rosa lança seis coleções anualmente, disponibilizando novidades a cada 60 dias aos seus clientes.

Segundo o site da empresa, os produtos são diferenciados, exclusivos, de vanguarda e antecipa tendências. A produção da empresa funciona em oito unidades distribuídas entre uma matriz e central administrativa localizadas na cidade de Cianorte, sendo que as outras unidades localizam-se nas cidades vizinhas Terra Boa, Indianópolis, Paranavaí, São Tomé e Tapejara. Ainda segundo o site da empresa, essa gera 1000 empregos diretos e mais de 1500 indiretos.

O grupo Morena Rosa constitui hoje um dos principais empreendimentos do mercado de moda brasileiro e ocupa espaço em mais de duas mil lojas multimarcas do Brasil.

A marca define seu público-alvo como uma mulher contemporânea que busca originalidade, estilo e sensualidade.

Por ser um grande grupo atualmente, possui recursos para investir em divulgação como outdoors, revistas e outros tipos de mídia, inclusive contratando celebridades para suas campanhas.

O grupo foi eleito em 2007 pelo Guia Você/SA e Exame como uma das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, por oferecer benefícios e serviços aos funcionários e à comunidade paranaense.

Potencialidades da Morena Rosa:

- a) possui acesso a recursos e materiais diferenciados;
- b) possui capital disponível para investimentos;
- c) marca conhecida;
- d) site de boa qualidade;
- e) divulga sua marca através de diversos tipos de mídia, incluindo revistas;
- f) responsabilidade social da empresa é amplamente divulgada,
- g) tem acesso à mão-de-obra capacitada por situar-se no pólo de moda de Cianorte, Paraná;
- h) oferece catálogo aos seus clientes, de ótima qualidade;

Fragilidades da Morena Rosa:

- a) baixa qualidade na malha;
- b) design não muito interessante, não refinado e
- c) não tem conceito de marca bem definido.

c) Lado Averso

A empresa foi criada em 1987, segundo o site da mesma, para dar às pessoas a oportunidade de expressarem suas vontades e desejos através do jeans. Para isso, os estilistas da marca dizem não apenas o novo, mas o inovador, criar o diferencial, não se contentando em lançar apenas uma coleção, mas se preocupando em tornar cada peça da coleção única, original, embora essa preocupação não seja percebida na criação das peças em malharia.

Uma estratégia interessante da empresa é a divisão da coleção em três perfis diferentes, que embora partilhem o mesmo conceito principal da marca, atendem a clientes específicos. A coleção é dividida nas linhas: Lado Averso, Contemporânea e Luxury. A primeira linha citada, a Lado Averso atende o público em geral. A Linha Contemporânea mantém o conceito da marca, porém preocupa-se em oferecer peças que atendam um público levemente mais velho, mulheres de 30 a 40 anos. A linha Luxury, oferece peças mais trabalhadas, que poderiam ser utilizadas mais em festas, utilizando mais brilho e materiais mais refinados.

Potencialidades da Lado Averso:

- a) possui ótima definição de seu mercado;
- b) possui conceito de marca claro e conciso;
- c) oferece catálogo aos seus clientes, de ótima qualidade;
- d) oferece dicas de moda no site, o que impulsiona venda da coleção nas lojas;
- e) ampla divulgação da marca;
- f) associada aos sindicatos de seu setor, o que lhe auxilia a contatar fornecedores e clientes potenciais;
- g) preço inferior ao da UPP FOR FASHION e
- h) site de boa qualidade, inclusive os textos.

Fragilidades da Lado Avesso:

- a) design fraco de produtos;
- b) são fortes no jeans e não na malharia;
- c) marca não tão conhecida como a das concorrentes maiores e
- d) peças de marketing fracas, pouco atrativas.

d) Concorrentes de São Paulo – Atacadistas

A cidade de São Paulo constitui-se em um forte pólo de moda brasileiro. Encontram-se lá diversas empresas que atuam no mercado da moda, desde empresas têxteis que oferecem malhas e tecidos, até confecções que através de suas lojas em ruas conhecidas localizadas nos bairros Bom Retiro e Brás, por exemplo, alcançam lojistas que vêm de todos os estados brasileiros para comprarem peças e revendê-las em suas cidades.

Por ser uma cidade tradicional no mercado, os concorrentes que lá se situam possuem uma vantagem competitiva frente a outros localizados fora desse eixo, como é o caso da UPP FOR FASHION. Os produtos geralmente oferecidos pelas confecções paulistas são massificados, oferecidos em grande quantidade e para diversas lojas, sem selecionar o público que atingem, o que gera um descontentamento por parte de clientes mais exigentes, pois quando voltam às suas cidades todas as lojas têm para vender os mesmos produtos, o que não é bom quando o cliente final demanda originalidade.

O público-alvo da UPP FOR FASHION, em sua maior parte, aprecia a originalidade e não gosta de adquirir peças de vestuário que sejam oferecidas em grandes quantidades, no entanto, alguns lojistas clientes da UPP FOR FASHION, ainda hoje viajam até São Paulo e compram dessas marcas que vendem produtos massificados e em pronta-entrega. No entendimento da UPP FOR FASHION, cada vez menos seus clientes irão comprar desses concorrentes, pois os novos pontos de venda que vêm sendo conquistados e inclusive os clientes mais antigos demonstram insatisfação com esse tipo de produto massificado, alegando que não são diferentes e que todas as lojas têm acesso a eles.

Por motivo das marcas paulistas apresentarem-se muito semelhantes entre si e não se revelarem o mais forte concorrente da UPP FOR FASHION, embora sejam considerados ainda importantes no cenário brasileiro, a análise dessas empresas de forma conjunta se apresenta como a melhor forma de avaliar esses concorrentes.

Potencialidades dos concorrentes paulistas:

- a) vendem produtos em pronta-entrega;
- b) oferecem preços baixos;
- c) realizam divulgação, individualizada de cada marca ou coletiva;
- d) localizam-se em um grande centro de distribuição nacional;
- e) estão próximos aos fornecedores;
- f) constituem um aglomerado atacadista, o que gera visibilidade e confiabilidade;
- g) oferecem comodidade e facilidade aos lojistas, como hotel e transporte gratuitos e
- h) recebem apoio fiscal do estado.

Fragilidades dos concorrentes paulistas:

- a) fracos em criação de produtos, geralmente apenas copiam;
- b) produtos de baixa qualidade;
- c) não oferecem apoio pós-venda ou assistência;
- d) prazos de pagamento ou condições de negociação são rígidas em excesso;
- e) empresas não são confiáveis, às vezes incluem produtos não pedidos pelos lojistas, trocam cores e tamanhos;
- f) exigem que o lojista se desloque até São Paulo para realizar as compras, não possuem alternativas e
- g) produtos extremamente massificados.

4.6.2 FORNECEDORES

Na análise dos fornecedores, as sócias optaram por analisar profundamente os principais fornecedores de matérias-primas para a empresa, sendo eles: Tecelagem Santaconstância, Tecelagem Kachani e São Paulo Aviaamentos.

a) Santaconstância:

A empresa foi fundada por Gabriella Pascolato em 1948. A Santaconstância tecelagem é conhecida por sua altíssima qualidade, por trabalhar com produtos vanguardistas, criando produtos e coleções arrojadas utilizando vastos recursos tecnológicos. A empresa é

reconhecida no mercado como a que oferece melhor qualidade em malharia e por oferecer sempre produtos que se classificam como pioneiros.

Foi a primeira empresa a utilizar fios sintéticos e artificiais para fabricar tecidos finos para o público feminino e a primeira a introduzir os jérseis leves no Brasil. Nos anos 80, a filha de Gabriella Pascolato, chamada Constanza começa a fazer parte da área de estilo da empresa e a Santaconstância é homologada pela Lycra para fabricar o Cotton-lycra, iniciando a revolução das leggings. A empresa também é conhecida pelo lançamento da primeira malha tecnológica para fitness, chamada Supplex com Lycra. Até hoje, a empresa incessantemente lança produtos pioneiros, como a Malha Takê lançada recentemente, utilizando fibras de bambu em sua composição, por exemplo.

Além da qualidade dos produtos, do profissionalismo da empresa, do pioneirismo no lançamento de produtos, a Santaconstância oferece originalidade nas estampas de suas coleções, que quando comparadas às oferecidas pelas concorrentes, se destaca.

Potencialidades da Santaconstância:

- a) altíssima qualidade;
- b) inovação em produtos;
- c) cartela de cores sempre nas tendências da moda;
- d) estampas originais e
- e) lançam suas coleções em evento para os clientes, onde oferecem palestras de moda e se mostram disponíveis para a troca de informações com os clientes.

Fragilidades da Santaconstância:

- a) preço alto quando comparado ao dos concorrentes;
- b) entregas com problemas de cumprimento de prazos;
- c) prazos de pagamentos insatisfatórios e
- d) malhas ocasionalmente apresentam defeitos graves.

b) Kachani:

A malharia Kachani foi fundada em 1973, em São Paulo, no bairro do Bom Retiro, por três irmãos libaneses, sendo que até hoje constitui-se em uma empresa familiar. A empresa cresceu devido à qualidade oferecida e ao bom atendimento dos clientes, sendo que continua pautada nesses valores.

Em 1977, a empresa mudou-se para o bairro do Limão e hoje suas instalações contam com maquinários de malharia e tinturaria de última geração. Atualmente, a empresa conta com a administração da segunda geração da família e oferece produtos criados com base nas tendências mundiais de moda, o que resulta em uma cartela de cores bastante atraente aos clientes.

Os produtos da Kachani são confeccionados com fibras de poliamida, elastano ou fibras naturais, com alta tecnologia em acabamentos e tingimentos. Além da alta qualidade, a Kachani consegue realizar suas entregas de forma muito ágil, por trabalhar com estoque disponível para pronta-entrega.

Potencialidades da Kachani:

- a) alta qualidade em produtos;
- b) cartela de cores muito atraente e dentro das tendências;
- c) prazo de pagamento melhor que o dos concorrentes;
- d) atendimento ótimo e
- e) confiabilidade na entrega.

Fragilidades da Kachani:

- a) pouca variedade de produtos (tipos de malhas) e
- b) exige quantidade mínima para compra.

c) São Paulo Aviamentos

A São Paulo Aviamentos foi fundada em São Paulo, e localiza-se no bairro de Bom Retiro entre outros. A empresa possui diversas lojas na cidade de São Paulo e nesses pontos de venda oferece aviamentos diversos, com banhos diferenciados, desenvolvendo desenho em strass e fornecendo aviamentos sob medida quando necessário. Entre os aviamentos fornecidos encontram-se: zíperes, materiais para bordado, elásticos, botões, cordões, cadarços e outros acessórios.

A empresa vem expandindo seu mercado, crescendo e se profissionalizando, sendo que pretende inaugurar seu site brevemente e mudar-se-á de local ainda neste ano, visando oferecer melhor atendimento aos seus clientes.

O principal negócio da empresa é a comercialização para atacadistas de produtos que a mesma importa de outros fornecedores. Esses produtos nem sempre apresentam constância na qualidade e fornecimento, o que se caracteriza como um problema geral desse tipo de fornecedor que é obrigado a depender de fornecedores inconstantes.

Potencialidades da São Paulo Aviamentos:

- a) atendimento rápido e eficaz;
- b) entrega confiável e ágil;
- c) empresa confiável e
- d) bom relacionamento com clientes.

Fragilidades da São Paulo Aviamentos:

- a) inconstância na qualidade e nos materiais fornecidos;
- b) comunicação interna complicada e às vezes falha;
- c) prazo de pagamento insatisfatório;
- d) empresa ainda não é muito profissionalizada;
- e) fornecimento imprevisível e
- f) não trabalham com mostruários ou cartelas de materiais.

4.6.3 REPRESENTANTE

Recentemente, ainda no ano de 2007, a UPP FOR FASHION iniciou uma nova estratégia de expansão de mercado. Como a empresa pretende ampliar sua carteira de clientes, para aumentar seu faturamento e seu nível de estabilidade em vendas, optou por vender através de representantes comerciais.

Sendo assim, a UPP FOR FASHION selecionou um representante para dar início a esse trabalho e por ser essa uma nova experiência, a empresa ainda encontra-se em fase de análise dos recentes resultados obtidos.

O representante selecionado possui experiência no mercado de moda e representações de marcas de quinze anos. Já representou outras marcas de moda feminina, mas no momento representa apenas a UPP FOR FASHION e uma marca própria de óculos de sol. Sua carteira de clientes abrange cerca de 80 lojas, localizadas no estado de Santa Catarina e com esses clientes o representante já possui relacionamentos sólidos profissionais.

Seus clientes são bem conhecidos por ele, são confiáveis, fiéis e possuem estabelecimentos comerciais diferenciados, espaços bem montados destinados a um tipo de público selecionado, como o da UPP FOR FASHION.

Potencialidades do Representante:

- a) motivado;
- b) esforçado;
- c) comprometido com a empresa;
- d) ágil em suas ações;
- e) experiente no mercado e
- f) possui ampla carteira de clientes confiáveis.

Fragilidades do Representante:

- a) impaciente e
- b) não ambiciona ampliar sua carteira de clientes.

4.6.4 CLIENTES

Atualmente, os clientes da UPP FOR FASHION são bem conhecidos pela empresa, sendo que é possível manter um relacionamento bastante aproximado entre as partes, o que possibilita a descoberta dos desejos, anseios e insatisfações rapidamente.

Durante o primeiro ano de atuação da empresa, foram conquistados dois clientes lojistas, que permanecem até hoje comprando da UPP FOR FASHION, cada vez mais aumentando a porcentagem de produtos da marca dentro de seus espaços.

No segundo e terceiro ano de empresa, mais seis clientes foram conquistados, sendo que após a primeira compra, voltaram a comprar da UPP FOR FASHION outras seguidas vezes. Além dos clientes já conquistados, é importante ressaltar que neste último ano, a empresa investiu na abertura de novos pontos de venda, onde foi muito bem recepcionada, porém, os negócios provavelmente serão fechados apenas na próxima coleção.

Os clientes atuais da UPP FOR FASHION, são ao mesmo tempo diferentes e similares entre si. Todos são lojistas, de moda feminina, com lojas localizadas em Florianópolis ou São José. Suas lojas são espaços originais, que primam pelo atendimento, qualidade e diferenciação dos produtos vendidos.

Alguns dos pontos de venda possuem site, mas que funcionam apenas para divulgação dos estabelecimentos e não para comercialização de produtos de moda. Em média, as lojas clientes da UPP FOR FASHION, tem experiência de cinco anos no mercado. No entanto, algumas delas possuem mais de dez anos de fundação e outras foram inauguradas há cerca de quatro ou três anos.

Para não expor seus clientes de forma desnecessária, optou-se por realizar a análise sobre os clientes de forma conjunta, considerando-os como um grupo uniforme, embora se saiba que existem suas particularidades.

Potencialidades dos Clientes:

- a) fidelidade à marca;
- b) bom relacionamento com a empresa;
- c) alto grau de confiança na empresa;
- d) compreensivos com as limitações da empresa;
- e) sentem-se à vontade para fornecer informações relevantes do mercado e
- f) possuem abertura para comunicar o que desejam à empresa.

Fragilidades dos Clientes:

- a) resistentes à programação de coleção;
- b) são inconstantes em suas compras;
- c) instabilidade em suas reações e
- d) compram pouco da marca relativamente aos que compram dos concorrentes, que exigem pedidos mínimos, o que resulta em pouca representatividade da marca nos pontos de venda.

4.7 Análise do ambiente interno da UPP FOR FASHION

Para realizar a análise do ambiente interno da empresa, foi agendada reunião com a participação das três proprietárias. Inicialmente foram apresentados conceitos sobre análise do ambiente interno e explicada a forma como seria realizada essa etapa.

4.7.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES DA UPP FOR FASHION

Na identificação dos pontos fortes da empresa, as proprietárias decidiram por analisar pontos fortes de cada área da empresa, minuciosamente, objetivando obter resultados através de uma análise aprofundada e realista.

Departamento Administrativo:

- a) preocupação com o futuro da empresa, importante para que essa cresça de forma consistente;
- b) alto grau de motivação, o que impulsiona as ações de forma positiva para o sucesso;
- c) comprometimento das sócias e das terceirizadas, permitindo assim o cumprimento dos compromissos assumidos;
- d) postura profissional das sócias, o que trabalha a favor da profissionalização desejada da empresa;
- e) cumprimento de prazos prometidos, o que resulta em confiabilidade por parte dos que com ela se relacionam e

f) equipe consciente que tem pontos a melhorar e disposta a agir, o que denota uma boa abertura para a aprendizagem necessária.

Departamento Financeiro:

- a) organização, de documentações e do setor em si, o que proporciona confiabilidade interna e externa e
- b) utilização de sistema para administração financeira (tecnologia), facilitando e fornecendo informações refinadas sobre a situação financeira da empresa.

Departamento de Desenvolvimentos de Produtos:

- a) inovação nos modelos, o que representa o diferencial principal da empresa;
- b) peças originais, diferentes dos produtos dos concorrentes, permitindo uma boa margem de lucros e
- c) criações satisfazem desejos dos clientes, o que faz com que virem clientes fiéis ao longo das coleções.

Departamento Comercial:

- a) equipe comercial empenhada em suas metas e tarefas, passando muita confiança ao resto da empresa;
- b) comprometimento com resultados, esse comprometimento permite aos outros departamentos se concentrarem em suas tarefas sem preocuparem-se com as vendas;
- c) bom relacionamento com clientes, gerando fidelização da clientela;
- d) marketing boca-boca muito forte e trabalhando pela empresa, o que auxilia na expansão de mercado;
- e) boa divulgação da marca através do uso das peças durante o horário de trabalho e inclusive fora dele, funcionando até mesmo para abertura de novos pontos de venda;
- f) preço está de acordo com o tipo de produto (com ótima margem de lucro) e ainda abaixo do oferecido pelos concorrentes, o que resulta em uma vantagem frente aos concorrentes no momento da abertura de pontos de venda novos;
- g) equipe auto-motivada, conseguindo ser criativa nas formas de alcançar os resultados necessários;

- h) criatividade na resolução de problemas, para alcançar metas e também para elaborar estratégias que se encaixem no orçamento enxuto da empresa, o que é importante devido à falta de capital para investimentos;
- i) clientes fiéis à marca, comprometidos com a empresa e compreensivos com as limitações existentes e
- j) equipe utiliza frequentemente Benchmarking para descobrir como os concorrentes agem e assim aplicar e desenvolver estratégias que sejam benéficas para a empresa.

Departamento de Produção:

- a) comprometimento da equipe de produção atual, o que permite o cumprimento de prazos e a qualidade;
- b) conhecimento amplo em modelagem e acabamentos, possibilitando a criação de modelos diferenciados e bem acabados;
- c) qualidade das matérias-primas utilizadas, o que frente aos concorrentes é um grande diferencial;
- d) organização do departamento, o que gera confiança interna e externa à empresa e
- e) cumprimento dos prazos, o que mantém o alto grau de confiabilidade na empresa e possibilita a minimização de atritos com clientes.

Departamento de Materiais:

- a) organização, o que facilita o acesso às informações e
- b) persistência em desenvolver e descobrir novos recursos, funcionando como um dos meios para criação de produtos diferenciados e inovadores.

4.7.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FRACOS DA UPP FOR FASHION

Para identificar os pontos fracos da UPP FOR FASHION, as proprietárias decidiram por analisar pontos fracos de cada departamento da empresa, de forma detalhada e específica, com intuito de descobrir exatamente os pontos que devem ser melhorados ou eliminados.

Departamento Administrativo:

- a) pouco poder de barganha com fornecedores, clientes e parceiros da empresa, o que deixa a empresa em posição desvantajosa nos momentos de negociações;
- b) falta de experiência nas áreas administrativas, resultando em insegurança generalizada;
- c) comunicação informal muito presente na empresa, o que gera duplas interpretações e perda de informações importantes;
- d) falta organização geral nos processos da empresa, muitas vezes propiciando o mau uso do tempo de cada responsável e insegurança;
- e) falta de tempo para execução de tarefas importantes, resultando na não apresentação das informações importantes para a tomada de decisão e
- f) informações importantes não são passadas formalmente ocasionando a perda dessas ou a dupla interpretação.

Departamento Financeiro:

- a) saídas de capitais muito concentradas na primeira dezena do mês, prejudicando ainda mais o capital de giro;
- b) dificuldade para captação de recursos financeiros, o que algumas vezes impossibilita ações estratégicas importantes;
- c) falta de capital de giro, o que gera instabilidade organizacional e frustração generalizada;
- d) prazos de pagamentos de fornecedores são insatisfatórios, demandando a captação de recursos de terceiros e
- e) não existe forma padrão de relatórios financeiros para apresentar às sócias, o que dificulta o entendimento da situação financeira da empresa.

Desenvolvimentos de Produtos:

- a) pouco tempo disponível para criação, exigindo desgaste pessoal para a criação da coleção;
- b) peças similares dentro da própria coleção da UPP FOR FASHION, diferentes das dos concorrentes, mas que competem dentro da própria coleção algumas vezes;
- c) modelagem e pilotagem de alguns modelos ocasionalmente demoram muito mais tempo do que estavam programadas, o que prejudica o timing da empresa e
- d) ficha técnica de produto não está completa com todas as informações que são necessárias, fazendo com que constantemente seja necessário recorrer à estilista da peça para sanar dúvidas.

Departamento Comercial:

- a) poucos canais de distribuição, o que gera grande dependência dos clientes atuais;
- b) falta de definição das estratégias da empresa (preço, praça, produto, promoção e estratégias da marca), dificultando o entendimento dos limites e parâmetros para a área;
- c) falta de divulgação da marca em grandes meios de comunicação, como outdoors, busdoors, propagandas em revistas, por exemplo, o que dificulta a entrada em novos pontos de venda e
- d) instabilidade nos resultados obtidos, gerando alto grau de ansiedade internamente.

Departamento de Produção:

- a) pedidos picados, o que dificulta a captação de mão-de-obra e gera desperdício no enfiesto;
- b) pouca oferta de profissionais capacitados no mercado, fazendo com que a empresa fique muito dependente dos atuais;
- c) falta de profissionalismo e comprometimento de alguns profissionais do nível operacional, o que gera conflitos internos;
- d) falta de recursos tecnológicos como um sistema para controlar os pedidos e código de barra, dificultando o controle e

e) atraso em alguns pedidos por falta de estoque de materiais, resultando em rearranjos obrigatórios de produção e atrasos nas entregas.

Departamento de Materiais:

- a) falta de previsão de estoque, dificultando as vendas e as atividades de produção;
- b) falta definição de uma política de compras, o que deixa a responsável com total domínio sobre as decisões sem ter parâmetros para se guiar;
- c) falta de sistema de controle de estoques, o que possibilita desperdícios e perdas;
- d) falta de controle de qualidade e quantidade dos materiais recebidos, prejudicando a produção de produtos;
- e) subutilização das cartelas de materiais, gerando troca de referências e nomenclaturas duplicadas para o mesmo material;
- f) inconstância na qualidade e fornecimento dos materiais, resultando em quebras de estoque o que prejudica o organização da produção e
- g) não há uma definição das cartelas, o que dificulta a realização de pedidos.

4.8 Matriz FOFA da UPP FOR FASHION

A elaboração da matriz FOFA foi realizada em reunião com as três proprietárias através da discussão e análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades identificadas nas análises de ambiente interno e externo.

A partir das variáveis internas e externas inerentes ao empreendimento, elaborou-se uma matriz FOFA (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças) para a empresa. Essa matriz representa uma ferramenta importante para redução dos riscos do negócio, já que nos faz refletir sobre as variáveis internas e externas que venham a influenciar o negócio.

Tabela 3: Matriz FOFA da UPP FOR FASHION

Fonte: própria elaborada a partir das análises realizadas

Oportunidades:	Pontos Fracos:
<p>1) representantes procuram segunda marca para vender;</p> <p>2) espaço no mercado para marcas mais originais e profissionalizadas;</p> <p>3) mercado com espaço para marcas flexíveis;</p> <p>4) mercado deseja marcas criadas com maior conhecimento técnico em moda;</p> <p>5) existência de nicho de mercado que deseja produtos de alta diferenciação;</p> <p>6) importância do nome das “marcas” começa a ceder lugar à importância do produto em si;</p> <p>7) lojistas desejam parar de comprar tanto em São Paulo, pois buscam produtos mais diferenciados.</p> <p>8) mercado amplo, tanto o nacional quanto o internacional, possibilitando exportações;</p>	<p>17) poucos canais de distribuição;</p> <p>18) pouco investimento em divulgação em mídia de massa;</p> <p>19) empresa nova no mercado e administradoras inexperientes;</p> <p>20) vendas apenas com programação de entrega, sem pronta-entrega;</p> <p>21) falta de profissionais do nível operacional qualificados na região onde se localiza a empresa;</p> <p>22) dificuldade no acesso à fornecedores de aviamentos preparados para o atendimento à atacadistas;</p> <p>23) falta de recursos financeiros;</p>
Ameaças:	Pontos Fortes:
<p>9) nível de exigência de qualidade aumentando;</p> <p>10) lojistas e representantes querem marca que esteja na mídia (catálogos, outdoors,...)</p> <p>11) clientes atuais não possuem consciência ou preparo para realizar compras programadas;</p> <p>12) Morena Rosa, Shop 126 e Lado Avesso são experientes no mercado;</p> <p>13) Morena Rosa, Shop 126 e Lado Avesso possuem recursos para investimentos;</p>	<p>24) empresa busca profissionalização total;</p> <p>25) microempresa com processos flexíveis;</p> <p>26) empresa formada por profissionais com alto nível técnico em moda;</p> <p>27) produtos oferecidos altamente diferenciados;</p> <p>28) produtos de altíssima qualidade.</p> <p>29) marca inovadora, original;</p>

Ameaças:	
14) Morena Rosa, Shop 126 e Lado Avesso têm acesso a profissionais qualificados; 15) Morena Rosa, Shop 126 e Lado Avesso possuem acesso facilitado a clientes; 16) qualidade das matérias-primas fornecidas algumas vezes baixa;	

Relações entre ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos:

1-17) a UPP FOR FASHION possui atualmente poucos canais de distribuição e pretende ampliá-los. O fato de representante estarem à procura de novas marcas para vender age à favor dessa necessidade da organização;

2-29-24) a existência de espaço no mercado para marcas mais profissionais e originais, beneficia a empresa por ser a marca original, inovadora e por essa buscar constantemente a profissionalização;

3-25) a existência de mercado para marcas flexíveis novamente propicia a atuação da UPP FOR FASHION por essa ser uma microempresa, ágil em seus processos e mais flexível, portanto, do que seus concorrentes citados;

4-26) a exigência dos lojistas por marcas com maior conhecimento técnico em moda favorece a empresa, pois esta é composta por três sócias graduadas em moda, com alto conhecimento técnico sobre o assunto;

5-27) a busca por produtos com alta diferenciação atua à favor da organização, pois essa tem por propósito oferecer produtos inovadores e altamente diferenciados;

6-18-28) o fato da importância dos nomes das “marcas” estar decaindo e a valorização dos produtos estar em ascensão, beneficia a empresa por essa não investir em mídia de divulgação em massa e por oferecer produtos de altíssima qualidade;

7-27) a procura dos lojistas por produtos mais diferenciados, preterindo marcas de São Paulo à favor de marcas desconhecidas mas que ofereçam produtos originais age em benefício da empresa, por essa oferecer exatamente esse tipo de produto;

8-17) a amplitude do mercado favorece a expansão do mercado pretendida pela empresa, apesar de possuir atualmente poucos canais de distribuição;

9-28) o aumento do nível de exigência de qualidade atua conforme os produtos que já são oferecidos pela empresa, de altíssima qualidade;

10-18-23) os lojistas procuram marcas que estejam na mídia, no entanto, a UPP FOR FASHION não realiza esse tipo de divulgação por falta de recursos;

11-20) o fato dos clientes atuais não possuírem preparo para efetuação de compras programadas prejudica os negócios da empresa, pois essa não mantém estoques de pronta-entrega e vende apenas conforme programação;

12-19) as concorrentes citadas são experientes no mercado, ao contrário da empresa em questão, que é nova no mercado e possui administradoras inexperientes;

13-18-23) as concorrentes mencionadas possuem recursos e efetuam divulgação de suas marcas, o que não ocorre com a UPP FOR FASHION, por esta não possuir recursos financeiros destinados a esse fim;

14-21) as concorrentes possuem acesso à profissionais qualificados, ao contrário da empresa em questão, que possui dificuldade em encontrar profissionais do nível operacional que sejam qualificados principalmente devido ao fato de estar localizada em região onde o foco econômico não é a moda ou confecção;

15-17-18-19) enquanto as concorrentes possuem fácil acesso atualmente aos clientes, a situação da UPP FOR FASHION é dificultada nesse aspecto por possuir poucos canais de distribuição, não realizar divulgação em mídia por falta de recursos e por ser uma empresa nova e inexperiente no mercado;

16-22) a qualidade ou consistência no fornecimento de alguns materiais à empresa são ineficientes e a dificuldade da empresa em acessar fornecedores desse tipo de produto que forneçam para atacadistas é prejudicada devido ao seu pequeno tamanho e quantidade de produção.

4.9 Definição das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas da UPP FOR FASHION

Na etapa da elaboração das questões estratégicas da empresa, as sócias em reunião agendada analisaram as etapas feitas até então e identificaram sete programas a serem implantados estrategicamente, possibilitando o delineamento de estratégias e ações estratégicas que viabilizem o sucesso da empresa, através da minimização ou eliminação das ameaças e pontos fracos, e aproveitamento dos pontos fortes e oportunidades. Os programas nomearam-se conforme a lista abaixo:

- 1 – Programa de Equilíbrio Financeiro
- 2 – Programa de Controle de Materiais
- 3 – Programa de Expansão e Qualidade Produtiva
- 4 – Programa de Expansão Comercial
- 5 – Programa Estrutural
- 6 – Programa de Formalização Organizacional
- 7 – Programa de Expansão Coerente

Para cada estratégia elaborada pela empresa, as sócias definiram as ações estratégicas necessárias para que os resultados obtidos sejam os esperados e planejados pela UPP FOR FASHION.

Programa de Equilíbrio Financeiro:

As ações estratégicas para alcançar o equilíbrio financeiro são as seguintes:

Estratégia 1:	Negociar prazos melhores junto aos fornecedores
Ação Estratégica:	Aumentar prazo da Santa Constância para 30/45/60/75 ou mais
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Aumento do prazo de pagamento para 30/45/60/75
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 1:	Negociar prazos melhores junto aos fornecedores
Ação Estratégica:	Aumentar prazo com São Paulo Aviamentos de 30 dias para 30 e 60 dias no mínimo
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	26 de outubro de 2007
Final:	30 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Aumento do prazo de pagamento para 30 e 60 dias
Recurso Financeiro necessário:	R\$100,00

Estratégia 1:	Negociar prazos melhores junto aos fornecedores
Ação Estratégica:	Diversificar fornecedores, comprar parte das matérias-primas na Kachani
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de abril de 2008
Indicador de desempenho:	Aumento das compras na Kachani em 30%
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 1:	Negociar prazos melhores junto aos fornecedores
Ação Estratégica:	Comprar parte das matérias-primas em importadoras
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de abril de 2008
Indicador de desempenho:	Substituição de 10% das compras de nacionais por importados
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 150,00

Estratégia 2:	Negociar descontos junto aos fornecedores
Ação Estratégica:	Obter descontos nos valores de malhas
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Obtenção de desconto de 5% nas compras
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 2:	Negociar descontos junto aos fornecedores
Ação Estratégica:	Obter descontos nos valores de aviamentos
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de abril de 2008
Indicador de desempenho:	Obtenção de desconto de 10% nas compras
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 2:	Negociar descontos junto aos fornecedores
Ação Estratégica:	Evitar compras segregadas e em fornecedores pequenos que oferecem preços mais altos
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de abril de 2008
Indicador de desempenho:	Redução de compras segregadas para 10% do volume total
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 3:	Distribuição de saídas de caixa dentro do mês
Ação Estratégica:	Acertar valores de mão-de-obra no dia 15 de cada mês
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	20 de outubro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Acerto de mão-de-obra no dia 15 de cada mês
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 3:	Distribuição de saídas de caixa dentro do mês
Ação Estratégica:	Auferir valores e datas de saídas, e distribuí-las dentro do mês da melhor forma possível
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Redução de saídas do dia 1 ao dia 10 de cada mês em 60%
Recurso Financeiro necessário:	R\$100,00

Estratégia 4:	Racionalização de custos e receitas
Ação Estratégica:	Analisar mensalmente os custos e receitas gerados no mês, analisando a lucratividade e a rentabilidade dos produtos
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de Relatório com resultados
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 200,00

Estratégia 4:	Racionalização de custos e receitas
Ação Estratégica:	Analisar grupos de saídas mensalmente
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de Relatório com resultados
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 4:	Racionalização de custos e receitas
Ação Estratégica:	Estipular porcentagens por grupos de saída
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Emissão de Relatório com resultados
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 5:	Ampliação das possibilidades de captação de recursos
Ação Estratégica:	Abrir duas novas contas bancárias
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Abertura de duas novas contas bancárias
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 5:	Ampliação das possibilidades de captação de recursos
Ação Estratégica:	Abrir créditos pré-aprovados no Banco do Brasil, Sicredi, e nos bancos das contas novas
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2007
Indicador de desempenho:	Abertura de créditos nas quatro contas bancárias
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 130,00

Estratégia 5:	Ampliação das possibilidades de captação de recursos
Ação Estratégica:	Analisar a necessidade de procurar novos investidores
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de dezembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2007
Indicador de desempenho:	Relatório com resultados
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 150,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Gerar e analisar extrato mensal realizado
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Documento gerado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 200,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Gerar e analisar fluxo de caixa do mês seguinte
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Documento gerado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 180,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Gerar e analisar Balanço da empresa semestralmente
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de dezembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Documento gerado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 200,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Auferir lucratividade da coleção ao final desta, semestralmente
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de dezembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de relatório
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 250,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Realizar orçamentos das áreas da empresa semestralmente
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de dezembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de relatório
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 350,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Gerar relatório de devedores mensalmente
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembr de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de relatório
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Definir Ponto de Equilíbrio
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de relatório
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 120,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Produzir DRE anualmente
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de dezembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de relatório
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 130,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Calcular e analisar indicadores de liquidez, endividamento, rentabilidade, retorno sobre o patrimônio, retorno sobre o ativo
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de relatório
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 300,00

Estratégia 6:	Produção e formalização das ferramentas de controle financeiro
Ação Estratégica:	Analisar necessidades de capital para investir no crescimento das vendas
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Emissão de relatório
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 240,00

Programa de Controle de Materiais:

As ações estratégicas traçadas para o programa de controle de materiais são as seguintes:

Estratégia 1:	Sistema para controle efetivo de estoque de matérias-primas
Ação Estratégica:	Efetuar pedidos de malha na quantidade exatamente necessária e no tempo mais próximo da produção possível
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Nível de estoque ideal para produção de 300 peças
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 190,00

Estratégia 1:	Sistema para controle efetivo de estoque de matérias-primas
Ação Estratégica:	Fazer sistema temporário para controle do estoque de matérias-primas
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	10 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Programa pronto
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 400,00

Estratégia 1:	Sistema para controle efetivo de estoque de matérias-primas
Ação Estratégica:	Realizar inventário nos estoques quinzenalmente
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	30 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Relatório de Inventário de estoque
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 120,00

Estratégia 1:	Sistema para controle efetivo de estoque de matérias-primas
Ação Estratégica:	Conferir quantidade de matérias-primas de cada produto e registrá-las em local organizado, nos meses de dezembro e maio
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de dezembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Registro da quantidade por matéria-prima
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 150,00

Estratégia 1:	Sistema para controle efetivo de estoque de matérias-primas
Ação Estratégica:	Registrar saída nos estoques de matéria-prima semanalmente, com base no pedido de produção
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Efetiva baixa de estoque semanal
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 150,00

Estratégia 1:	Sistema para controle efetivo de estoque de matérias-primas
Ação Estratégica:	Emitir semanalmente relatório de estoque que será salvo na pasta Materiais como Estoque de materiais com data no TROCA, toda sexta-feira
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Relatório gerado e salvo na pasta adequada
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 40,00

Estratégia 2:	Definição de política de compras e estoques
Ação Estratégica:	Realizar pedidos o mais próximo da época de produção possível, sem prejudicar o prazo de entrega, conforme a demanda
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Não faltar malha para produção
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 20,00

Estratégia 2:	Definição de política de compras e estoques
Ação Estratégica:	Pedir apenas as quantidades necessárias de matéria-prima, sendo sempre as menores possíveis de acordo com a produção
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Não faltar malha para produção
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 30,00

Estratégia 2:	Definição de política de compras e estoques
Ação Estratégica:	Manter um pequeno estoque de segurança de aviamentos, para prevenir descontinuidade dos materiais
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Não faltar aviamentos para produção
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 500,00

Estratégia 2:	Definição de política de compras e estoques
Ação Estratégica:	Definir cartela de materiais e de cores, trabalhando com as menores variedades possíveis que permitam boas vendas
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Cartelas definidas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 300,00

Estratégia 3:	Banco de dados com materiais disponíveis
Ação Estratégica:	Organizar pasta de malhas, com amostra, referências, cores disponíveis, preço, largura, rendimento e composição
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Pastas organizadas e disponíveis para consulta
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 200,00

Estratégia 3:	Banco de dados com materiais disponíveis
Ação Estratégica:	Organizar cartela de cores e estampas disponíveis, com códigos
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Cartelas de cores organizadas e disponíveis para consulta
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 200,00

Estratégia 3:	Banco de dados com materiais disponíveis
Ação Estratégica:	Organizar pasta de aviamentos, com amostra ou foto, referências, cores disponíveis, preço
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Pastas organizadas e disponíveis para consulta
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 340,00

Estratégia 3:	Banco de dados com materiais disponíveis
Ação Estratégica:	Fazer planilha com malhas, aviamentos, preços, fotos, cores e códigos para servir de banco de dados que será salvo como Preços de materiais na pasta Materiais no TROCA
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	01 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Planilhas organizadas e disponíveis para consulta
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 130,00

Programa de Expansão e Qualidade Produtiva

As ações estratégicas que visam expandir e aprimorar a qualidade produtiva são as seguintes:

Estratégia 1:	Desenvolvimento de profissionais
Ação Estratégica:	Treinar cortadeira contratada
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de janeiro de 2008
Final:	31 de janeiro de 2008
Indicador de desempenho:	Cortadeira treinada
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 300,00

Estratégia 1:	Desenvolvimento de profissionais
Ação Estratégica:	Treinar assistente de produção contratada
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de janeiro de 2008
Final:	31 de janeiro de 2008
Indicador de desempenho:	Assistente treinada
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 300,00

Estratégia 1:	Desenvolvimento de profissionais
Ação Estratégica:	Reservar orçamento para treinamento dos funcionários da produção
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de janeiro de 2010
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Orçamento reservado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 200,00

Estratégia 1:	Desenvolvimento de profissionais
Ação Estratégica:	Encaminhar bordadeiras novas para aprenderem com bordadeira experiente
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de janeiro de 2010
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Bordadeiras novas treinadas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 2:	Sistema para controle de pedidos
Ação Estratégica:	Utilização do Sistema integrado da empresa para emissão de pedidos de produção e emissão de etiquetas com código de barra
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de fevereiro de 2008
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Pedidos e códigos de barra gerados pelo sistema
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 2.500,00

Estratégia 2:	Sistema para controle de pedidos
Ação Estratégica:	Ensinar assistente de produção a conferir e separar pedidos para entrega corretamente
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de outubro de 2007
Final:	01 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Redução dos defeitos e pedidos separados corretamente
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 3:	Aprimoramento logístico
Ação Estratégica:	Entregar e recolher pedidos de produção uma única vez na semana
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	20 de outubro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Redução de gastos com gasolina
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 3:	Aprimoramento logístico
Ação Estratégica:	Entregar e recolher pedidos de bordado ou estamparia uma única vez na semana
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	20 de outubro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Redução de gastos com gasolina
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 20,00

Estratégia 3:	Aprimoramento logístico
Ação Estratégica:	Definição de dia fixo na semana para entregar pedido ao comercial
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	20 de outubro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Entrega de pedidos ao comercial na terça-feira
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 10,00

Programa de Expansão Comercial

Como ações estratégicas para o programa de expansão comercial, definiram-se as seguintes:

Estratégia 1:	Expansão de canais de distribuição
Ação Estratégica:	Conquistar 100 pontos de venda no Rio Grande do Sul
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2012
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Quantos pontos conquistados no período
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 700,00

Estratégia 1:	Expansão de canais de distribuição
Ação Estratégica:	Conquistar 208 pontos de venda em Santa Catarina
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2009
Indicador de desempenho:	Quantos pontos conquistados no período
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 800,00

Estratégia 1:	Expansão de canais de distribuição
Ação Estratégica:	Conquistar 100 pontos de venda no Paraná
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2010
Final:	01 de janeiro de 2012
Indicador de desempenho:	Quantos pontos conquistados no período
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 700,00

Estratégia 2:	Penetração no mercado
Ação Estratégica:	Atuar com dois representantes na coleção de Outono/Inverno 2008, buscando pontos de venda em Santa Catarina
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2008
Final:	01 de janeiro de 2010
Indicador de desempenho:	Quantos pontos conquistados no período
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 7000,00

Estratégia 2:	Penetração no mercado
Ação Estratégica:	Atuar com outros representantes buscando pontos de venda no Rio Grande do Sul
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2012
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Quantos pontos conquistados no período
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 5000,00

Estratégia 2:	Penetração no mercado
Ação Estratégica:	Atuar com outros representantes buscando pontos de venda no Paraná
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2010
Final:	01 de janeiro de 2012
Indicador de desempenho:	Quantos pontos conquistados no período
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 4000,00

Estratégia 2:	Penetração no mercado
Ação Estratégica:	Aumentar vendas realizadas para os clientes atuais
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2008
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Quanto aumentou em valor nos pedidos dos clientes atuais
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 800,00

Estratégia 3:	Plano de Marketing
Ação Estratégica:	Fazer reunião com consultora comercial para a elaboração do plano de marketing
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Plano de Marketing pronto
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 500,00

Estratégia 4:	Investimento em mídia
Ação Estratégica:	Elaborar Catálogo
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de junho de 2008
Final:	30 de junho de 2008
Indicador de desempenho:	Catálogo pronto
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 3.000,00

Estratégia 4:	Investimento em mídia
Ação Estratégica:	Elaborar Look Book
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de junho de 2008
Final:	30 de junho de 2008
Indicador de desempenho:	Look Book pronto
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 3.000,00

Estratégia 4:	Investimento em mídia
Ação Estratégica:	Elaborar Outdoors ou Busdoors
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2009
Final:	31 de janeiro de 2009
Indicador de desempenho:	Outdoors ou Busdoors prontos
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 3.000,00

Estratégia 4:	Investimento em mídia
Ação Estratégica:	Elaborar site da empresa
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2008
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Site pronto
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 30,00 mensais

Programa Estrutural

As seguintes ações estratégicas foram definidas para o programa estrutural:

Estratégia 1:	Mudança de local comercial
Ação Estratégica:	Procurar pontos comerciais em locais próximos à produção, com valor igual ou inferior ao que é pago atualmente
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	15 de dezembro de 2007
Indicador de desempenho:	Local encontrado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 300,00 mensais

Estratégia 1:	Mudança de local comercial
Ação Estratégica:	Finalizar contrato da sala comercial atual
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	31 de dezembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2007
Indicador de desempenho:	Contrato finalizado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 20,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de aparelho de fax
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de janeiro de 2007
Final:	31 de janeiro de 2007
Indicador de desempenho:	Equipamento comprado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 500,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Instalação de sistema de fax no computador temporariamente
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	15 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Sistema Instalado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 20,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de três cadeiras de escritório
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Instalação da central telefônica
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	20 de outubro de 2007
Final:	20 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Equipamento instalado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de três aparelhos de telefone (1 sem fio, 2 com fio)
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de junho de 2008
Final:	31 de junho de 2008
Indicador de desempenho:	Equipamentos adquiridos
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 160,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de aparelho de ar-condicionado
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de janeiro de 2009
Final:	31 de janeiro de 2009
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 1000,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de persianas
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de janeiro de 2009
Final:	31 de janeiro de 2009
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 300,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de impressora para códigos de barra
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de janeiro de 2009
Final:	31 de janeiro de 2009
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 2000,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de leitor óptico
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de janeiro de 2009
Final:	31 de janeiro de 2009
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de cafeteira
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de janeiro de 2007
Final:	31 de janeiro de 2007
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de filtro de água
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 20,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de computador para estagiário
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de junho de 2008
Final:	31 de junho de 2008
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 1000,00

Estratégia 2:	Aquisição de equipamentos básicos
Ação Estratégica:	Aquisição de balança
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de janeiro de 2008
Final:	31 de janeiro de 2008
Indicador de desempenho:	Equipamento adquirido
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 3:	Contratação de Pessoal
Ação Estratégica:	Contratação de cortadeira
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de janeiro de 2008
Final:	31 de janeiro de 2008
Indicador de desempenho:	Funcionário contratado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 1000,00 mensais

Estratégia 3:	Contratação de Pessoal
Ação Estratégica:	Contratação de assistente de produção (revisão de produtos, separar de pedidos)
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de janeiro de 2008
Final:	31 de janeiro de 2008
Indicador de desempenho:	Funcionário contratado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 1000,00 mensais

Estratégia 3:	Contratação de Pessoal
Ação Estratégica:	Contratação de estagiário de administração
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de junho de 2008
Final:	31 de junho de 2008
Indicador de desempenho:	Funcionário contratado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 1000,00 mensais

Estratégia 3:	Contratação de Pessoal
Ação Estratégica:	Contratação de faxineira semanal
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de junho de 2008
Final:	31 de junho de 2008
Indicador de desempenho:	Funcionário contratado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 300,00 mensais

Programa de Formalização Organizacional

Para as estratégias de do programa de formalização organizacional, foram definidas as seguintes ações estratégicas:

Estratégia 1:	Definição de Relatórios por departamento
Ação Estratégica:	Definir o que deve constar em relatório comercial, semanal e mensal
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Relatórios definidos
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 1:	Definição de Relatórios por departamento
Ação Estratégica:	Definir o que deve constar em relatório financeiro, semanal e mensal
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Relatórios definidos
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00 mensais

Estratégia 1:	Definição de Relatórios por departamento
Ação Estratégica:	Definir o que deve constar em relatório de produção, semanal e mensal
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Relatórios definidos
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00 mensais

Estratégia 1:	Definição de Relatórios por departamento
Ação Estratégica:	Definir o que deve constar em relatório de materiais, semanal e mensal
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Relatórios definidos
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00 mensais

Estratégia 1:	Definição de Relatórios por departamento
Ação Estratégica:	Elaborar padrões dos relatórios, para que sejam sempre feitos do mesmo jeito, facilitando o entendimento
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Relatórios definidos
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 50,00

Estratégia 2:	Atas de reuniões
Ação Estratégica:	Registrar em ata tópicos e decisões realizadas nas reuniões, após cada reunião
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Atas realizadas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 40,00

Estratégia 2:	Atas de reuniões
Ação Estratégica:	Disponibilizar atas feitas na pasta ATAS salva no TROCA, nomeando o arquivo com a data da reunião (Ex: 25-10-07), após cada reunião
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Atas salvas no local apropriado
Recurso Financeiro necessário:	R\$10,00

Estratégia 2:	Atas de reuniões
Ação Estratégica:	Elaborar padrão de Ata, para facilitar o entendimento, independente de quem tenha sido o autor da ata
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Padrão de ata realizado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 30,00

Estratégia 3:	Formalização da comunicação interna e externa
Ação Estratégica:	Decisões tomadas sempre nas reuniões, semanais ou mensais, que ocorrerão sempre nas quartas-feiras, no horário das 10 horas às 12 horas, sendo que a reunião mensal substitui a última reunião do mês
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Decisões registradas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 40,00

Estratégia 3:	Formalização da comunicação interna e externa
Ação Estratégica:	Apresentação dos relatórios nas reuniões, por escrito, e salvá-los na pasta RELATÓRIOS, criando uma pasta própria para cada área onde serão salvos os relatórios semanais e mensais, sendo que o nome do arquivo deve ser a data da reunião (Ex: 25-10-07), após cada reunião
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Relatórios apresentados e salvos
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 70,00

Estratégia 3:	Formalização da comunicação interna e externa
Ação Estratégica:	Passar informações importantes por e-mail ou nas reuniões
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Informações registradas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 15,00

Estratégia 4:	Construção de Banco de dados organizacionais
Ação Estratégica:	Após todas as reuniões, o responsável pela reunião deve elaborar a ata e salvá-la no local combinado, no TROCA
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Atas salvas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 10,00

Estratégia 4:	Construção de Banco de dados organizacionais
Ação Estratégica:	Limpar TROCA
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	TROCA limpo
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 60,00

Estratégia 4:	Construção de Banco de dados organizacionais
Ação Estratégica:	Utilização de sistema integrado para armazenamento de dados
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de fevereiro de 2008
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Sistema em uso
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 30,00

Estratégia 5:	Formalização, simplificação e melhoramento dos Processos
Ação Estratégica:	Descrever todas as funções e atividades e o que resulta dessas atividades, como deve o resultado ser apresentado de cada pessoa dentro da empresa
Responsável:	Responsável por cada área e Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de dezembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2007
Indicador de desempenho:	Manual de processos pronto
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 500,00 mensais

Programa de Expansão Coerente

As ações estratégicas definidas para as estratégias do programa de expansão coerente consistem em:

Estratégia 1:	Benchmarking
Ação Estratégica:	Buscar informações a implementar em sua área e encaminhar informações interessantes às outras áreas da empresa que tiver acesso
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Informações coletadas e aplicadas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00 mensais

Estratégia 1:	Benchmarking
Ação Estratégica:	Trocar experiências com profissionais que atuam em outras empresas buscando informações que possam ser úteis à empresa
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Informações coletadas e aplicadas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00 mensais

Estratégia 2:	Reuniões semanais sobre assuntos estratégicos
Ação Estratégica:	Reunir todas as sócias, às quartas-feiras, das 10 horas às 12 horas para discutir assuntos estratégicos
Responsável:	Todas as sócias
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Reuniões efetuadas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00 mensais

Estratégia 2:	Reuniões semanais sobre assuntos estratégicos
Ação Estratégica:	Apresentar tópicos a serem discutidos na reunião semanal por e-mail um dia antes da reunião, exceto os relatórios, pois a apresentação destes já está sub-entendida, às terças-feiras
Responsável:	Todas as sócias
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	E-mails recebidos e enviados no prazo correto
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 130,00 mensais

Estratégia 2:	Reuniões semanais sobre assuntos estratégicos
Ação Estratégica:	Iniciar a reunião com relatórios, depois apresentar atualizações rápidas e discutir os assuntos que foram citados nos e-mails. Buscar sempre o entendimento do assunto, a elaboração de soluções e a previsão de consequências
Responsável:	Todas as sócias
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Reuniões objetivas e eficazes
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 120,00 mensais

Estratégia 3:	Reunião mensal sobre desempenho realizado e futuro
Ação Estratégica:	Reunir todas as sócias, na última quarta-feira do mês, das 10 horas às 12 horas para discutir assuntos estratégicos, resultados do mês e situações previstas para o mês seguinte
Responsável:	Todas as sócias
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Reuniões objetivas e eficazes
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00 mensais

Estratégia 3:	Reunião mensal sobre desempenho realizado e futuro
Ação Estratégica:	Apresentar tópicos a serem discutidos na reunião mensal por e-mail um dia antes da reunião, exceto os relatórios, pois a apresentação destes já está subentendida
Responsável:	Todas as sócias
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	E-mails recebidos e enviados no prazo correto
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 120,00 mensais

Estratégia 4:	Treinamentos administrativos
Ação Estratégica:	Reservar orçamento para investir em cursos, palestras, material para aprendizagem organizacional
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de janeiro de 2009
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Orçamento reservado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 150,00 mensais

Estratégia 5:	Consultorias ou contato com profissionais mais experientes
Ação Estratégica:	Utilizar consultoria comercial e de recursos humanos
Responsável:	Todas as sócias
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Resultados gerados pelas consultorias
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 500,00 mensais

Estratégia 5:	Consultorias ou contato com profissionais mais experientes
Ação Estratégica:	Reunir-se com profissionais acessíveis para trocar experiências e colher opiniões
Responsável:	Responsável por cada área
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Reuniões agendadas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00 mensais

Programa de Desenvolvimento de Produtos

Para a realização do programa de desenvolvimento de produtos, as seguintes ações estratégicas foram selecionadas:

Estratégia 1:	Reunião de Criação
Ação Estratégica:	Cada estilista apresentará suas fichas criadas a serem analisadas (peças similares, malhas, aviamentos, valores...), nos meses de novembro de 2007, e fevereiro e julho dos anos seguintes
Responsável:	Todas as estilistas
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Reuniões agendadas e realizadas
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 200,00

Estratégia 1:	Reunião de Criação
Ação Estratégica:	Responsável por materiais deve apresentar pasta de aviamentos, de matérias-primas, cartela de cores, nível de estoque que sobrou da última coleção e coletar materiais e fornecedores indicados, nos meses de novembro de 2007, e fevereiro e julho dos anos seguintes
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Material organizado e apresentado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 110,00

Estratégia 1:	Reunião de Criação
Ação Estratégica:	Responsável por Departamento Comercial deve apresentar referências que mais venderam, feedback dos clientes, metas a alcançar, nos meses de novembro de 2007, e fevereiro e julho dos anos seguintes
Responsável:	Lis Andriani
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Material organizado e apresentado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 110,00

Estratégia 1:	Reunião de Criação
Ação Estratégica:	Responsável por Departamento de Produção deve apresentar capacidade produtiva, limitações produtivas (máquinas, pessoas capacitadas...), nos meses de novembro de 2007, fevereiro e julho dos anos seguintes
Responsável:	Carolina Thiesen Britto
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Material organizado e apresentado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 110,00

Estratégia 1:	Reunião de Criação
Ação Estratégica:	Responsável por Departamento financeiro deve apresentar custos das referências novas, capacidade para investir, elaborar cálculo de retorno sobre investimento de acordo com metas e capacidade produtiva, nos meses de novembro de 2007, fevereiro e julho dos anos seguintes
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Material organizado e apresentado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 120,00

Estratégia 1:	Reunião de Criação
Ação Estratégica:	Definição de cartelas de matérias-primas, aviamentos e cores, nos meses de novembro de 2007, fevereiro e julho dos anos seguintes
Responsável:	Todas as etilistas
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de dezembro de 2012
Indicador de desempenho:	Material organizado e apresentado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 160,00

Estratégia 2:	Desenvolvimento de Ficha Técnica completa
Ação Estratégica:	Elaborar ficha técnica padronizada que contenha todas as informações necessárias (referência, tipo de matéria-prima e quantidade, tipos de aviamentos e quantidade, cores disponíveis,...)
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Material organizado e apresentado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 170,00

Estratégia 2:	Desenvolvimento de Ficha Técnica completa
Ação Estratégica:	Elaborar um resumo padronizado com as informações resumidas necessárias
Responsável:	Emanuele Jacques dos Santos
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Material organizado e apresentado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 100,00

Estratégia 2:	Desenvolvimento de Ficha Técnica completa
Ação Estratégica:	Cada estilista fará o resumo de suas referências, no formato padrão
Responsável:	Todas as estilistas
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Material organizado e apresentado
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 110,00

Estratégia 2:	Desenvolvimento de Ficha Técnica completa
Ação Estratégica:	Disponibilizar no TROCA, na pasta com nome da coleção (Ex: OI2008) todas as fichas técnicas criadas, completas, e também o resumo, nomeado como resumo – nome da estilista (Ex: RESUMO-LIS)
Responsável:	Todas as estilistas
Início:	01 de novembro de 2007
Final:	31 de novembro de 2007
Indicador de desempenho:	Material organizado e salvo
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 20,00

Estratégia 3:	Reunião com Representantes
Ação Estratégica:	Reunir-se com representantes antes da pilotagem, buscando feedback da última coleção e opiniões sobre a criação da coleção nova, visualizada em fichas técnicas
Responsável:	Todas as estilistas e representantes
Início:	20 de fevereiro de 2008
Final:	20 de fevereiro de 2008
Indicador de desempenho:	Reunião agendada e efetuada
Recurso Financeiro necessário:	R\$ 300,00

5 COMENTÁRIO SOBRE O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UPP: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

O modelo da apostila de Planejamento Estratégico, elaborada pelo professor Maurício Fernandes Pereira (2007), foi o selecionado para aplicação na UPP FOR FASHION por mostrar-se o que melhor se adaptaria à realidade dessa microempresa.

Esse modelo contém detalhadamente os passos a serem seguidos para a aplicação do planejamento estratégico em uma organização, fato que se mostrou muito importante, por três motivos principalmente: por ser essa a primeira vez que a empresa em questão realizaria um planejamento estratégico, por estar sendo aplicado por uma acadêmica de administração sem experiência até então com a ferramenta e por motivo das próprias sócias não serem detentoras de profundo conhecimento sobre o assunto *planejamento estratégico*.

A ferramenta foi aplicada nesta organização sempre respeitando as opiniões de todas as sócias e desenvolvendo junto à elas as decisões produzidas em consenso. O fato das sócias possuírem o costume na empresa de tomarem decisões administrativas sempre buscando o consenso, ajudou muito a realização deste planejamento, pois elas desde o início já sabiam ouvir umas às outras, respeitando as opiniões diferentes e buscando caminhos comuns às idéias, facilitando que se chegasse às soluções criativas que englobassem o maior número possível das opiniões apresentadas.

A equipe conta com a assessoria de uma psicóloga organizacional terceirizada, realizando trabalho com esta desde julho de 2007. Como a equipe já estava sendo trabalhada em questão de relacionamento e respeito entre os membros, esse trabalho da psicóloga ajudou a evitar conflitos que poderiam ter ocorrido em momentos de divergência de opiniões durante a realização do planejamento estratégico. Sendo assim, o desenvolvimento deste trabalho encontrou neste fato um grande aliado.

O maior objetivo da empresa estudada com o planejamento estratégico consistiu, desde seu início, em conquistar um crescimento da empresa de forma consistente, coordenada,

um crescimento realmente equilibrado. Durante todo o planejamento estratégico, esse objetivo se fazia claro e coerente com as propostas traçadas pelas sócias.

Apesar de o planejamento estratégico ser bastante raro nas pequenas e microempresas, a empresa em questão se mostrou aberta à essa ferramenta e valorizou durante todo o processo a importância desta para seu futuro. Foi reconhecido por todas as sócias que a correta realização e compreensão do planejamento estratégico favorece e facilita o alcance dos objetivos pretendidos.

A empresa estudada é nova em seu mercado, tendo em vista que seus concorrentes fortes possuem cerca de quinze ou vinte anos atuando no ramo. É pequena, não possui funcionários no momento, optando por trabalhar com terceirizações para atingir um alto nível de qualidade sem precisar investir altos montantes, de acordo com as sócias. Apresentou um crescimento acentuado em seus poucos anos de vida, sendo que recentemente passou por saltos de crescimento, triplicando seu faturamento no primeiro semestre de 2007.

As sócias declaram não possuir vasta experiência administrativa ou grande quantidade de capital próprio para investir na empresa. É interessante observar que as três proprietárias possuem o mesmo nível de conhecimento técnico em moda e demonstram-se muito interessadas em aprender sobre melhores formas de administrar a empresa, objetivando que esta atinja o crescimento desejado por elas de forma inteligente.

O foco da empresa é a venda para atacadistas, o que durante todo o processo de planejamento estratégico fez-se bastante claro, o que poderia ter sido diferente, tendo em vista que até o início do ano de 2007, a empresa vendia para apenas duas lojas e há menos de um ano, a maior parte de suas vendas era feita para clientes diretos, por falta na época de clientes lojistas em número suficiente.

É importante destacar que apesar de ser uma empresa organizada, de ter iniciado seu exercício com plano de negócio, a UPP FOR FASHION nunca havia feito seu planejamento estratégico. O motivo principal disto reside em as sócias não possuírem até então conhecimento suficiente sobre o tema para que sua aplicação fosse executada de forma correta.

Durante o processo do planejamento estratégico da UPP FOR FASHION, foram agendadas, todas às vezes necessárias, reuniões com todas as três sócias. Essas participaram desde o início de forma ativa, dedicada, exigindo e discutindo conceitos apresentados e elaborando as etapas passo a passo em conjunto.

O respeito à ordem correta das etapas do planejamento estratégico permitiu que todas entendessem o raciocínio e conseguissem assimilar a relação entre as etapas. Sendo assim, as

etapas foram realmente seguidas de acordo com o modelo da apostila de Planejamento Estratégico, elaborada pelo professor Maurício Fernandes Pereira (2007), com a total compreensão de todas sobre o que estava sendo feito, de que maneira deveria ser feito e quais os resultados que poderiam ser esperados de cada etapa e do planejamento estratégico por consequência.

Com o avanço das etapas do planejamento estratégico, as próprias sócias perceberam problemas internos como a existência excessiva da comunicação informal, o que prejudica muito o trabalho das mesmas e a falta das rotinas de trabalho, com a definição correta e pública dos processos a serem realizados.

Foi também percebida a dificuldade em definir o futuro, quando este se tratava de um período um pouco mais a longo prazo, como cinco anos à frente. Esse último fato ocorreu principalmente devido à falta de experiência das proprietárias e por estarem vivendo momentos conturbados em um presente onde estão vendendo bem, mas não haviam se preparado suficientemente para tanto, o que exige muito da atenção de cada uma, dificultando a atenção no futuro.

A realização do planejamento estratégico na empresa, permitiu que fossem registrados formalmente inclusive os valores da UPP FOR FASHION que as sócias deveriam estar considerando ao tomarem as decisões. Este fato foi relatado como importante para elas mesmas em seu dia-a-dia, pois muitas vezes precisam tomar decisões sobre suas áreas sozinhas e sentiam falta de parâmetros a serem considerados.

Outro fato importante é o interesse das proprietárias em profissionalizarem-se, querendo compreender tudo que estava sendo feito, preocupadas tanto com o planejamento em si como com o aprendizado necessário para colocarem em prática o que estavam definindo como imprescindível ao crescimento.

Com a declaração de valores, a empresa conseguiu definir, pela primeira vez, o que é valioso para sua cultura organizacional, servindo assim de guia para a tomada de decisões tanto das sócias como dos futuros funcionários e estagiários.

O planejamento estratégico possibilitou também a visualização da importância da utilização de análises financeiras, comerciais, produtivas, etc. As proprietárias puderam com ele perceber quais as informações importantes e necessárias a serem conduzidas por cada área e quais os momentos e formas de apresentação ideais.

A missão ao ser elaborada pelas três em conjunto, permitiu que definissem o motivo da empresa existir, qual seu propósito, o que estava até o início do planejamento estratégico bastante confuso.

Já a visão, fez com que as três conversassem sobre o futuro que imaginavam para a UPP FOR FASHION e entrassem em consenso sobre onde a empresa pretende chegar. Na reunião sobre a visão da empresa, muito foi discutido, percebeu a existência de idéias diferentes sobre onde a marca pretendia chegar exatamente, por isso se fez essa etapa muito importante, pois após a definição da visão, todas as sócias voltaram novamente a enxergar um futuro comum.

A elaboração dos fatores críticos para o sucesso, foi momento decisivo para as etapas seguintes do planejamento estratégico da empresa. Nesta etapa, foram listados vários fatores imprescindíveis ao sucesso da marca no mercado da moda, e isso tornou possível a melhor análise do ambiente externo e interno, etapas que seguiriam a essa.

Na análise do ambiente externo, houve muita dedicação em pesquisa dos concorrentes, clientes, fornecedores e inclusive do representante. Por ser uma empresa bastante nova no mercado, as sócias enxergaram nesta etapa uma interessante forma de aprender sobre o setor que a empresa se situa e aprender com os elementos constituintes do ambiente externo *novas estratégias de atuação*.

No momento da análise do ambiente interno, muitas tensões foram expostas, por ter sido realizada de forma muito profunda, o que é muito proveitoso para a empresa, as sócias analisaram cada área minuciosamente, detectando cada ponto forte e fraco, objetivando utilizar os pontos fortes a seu favor nas estratégias que traçariam e minimizar ou exterminar os pontos fracos sempre que possível. Durante essa etapa, notou-se muita concentração, o que resultou em uma análise complexa e eficaz.

Analisando a aplicação do planejamento estratégico de forma geral na UPP FOR FASHION, detectou-se a preocupação da empresa com seu futuro, a motivação e o comprometimento das proprietárias, a presença de postura profissional na empresa, a valorização dos prazos prometidos e a consciência generalizada de existirem pontos a serem melhorados e que precisam agir para isso.

Percebeu-se também que a falta de capital para o crescimento atua como agente desmotivador muitas vezes e que a inexperience provoca confusão nas próprias sócias. A falta de recursos, como o sistema integrado (tecnologias), prejudica o desempenho e os resultados da empresa.

As sócias inúmeras vezes declaram que gostariam de possuir maior apoio, sendo que este poderia vir de entidades como SEBRAE, faculdades de administração ou outras organizações que auxiliassem pequenas empresas a administrarem seus negócios e até mesmo efetuarem a troca de experiências entre empresas que atuassem ou não no mesmo mercado.

Para atingirem o crescimento desejado, pensam em adquirir empréstimos para investimentos na empresa ou procurar um sócio capitalista.

Desde o início do processo apresentaram-se bastante receptivas às críticas construtivas, admitiram que a inovação é o valor principal da marca e da empresa. A equipe opera de forma muito eficiente em conjunto e inclusive aceita mudanças, desde que sempre sejam necessárias e plausíveis, fato este que auxiliará em seu crescimento.

Os departamentos da UPP FOR FASHION, desejam e lutam pela expansão, tanto nas vendas quanto na capacidade produtiva. As sócias possuem alto nível de conhecimento técnico no mercado da moda, o que é incomum em empresas do ramo.

Como questões estratégicas, foram definidos os programas de acordo com o que desejam para a empresa. Com o programa de equilíbrio financeiro, o maior objetivo da empresa consiste em aumentar a lucratividade de seus produtos e compensar a falta de capital *de giro*. O programa de controle de materiais foi criado com intuito de resolver um problema detectado de acordo com os pontos fracos da empresa, em que se observou a importância do estoque de materiais, tanto para a produção dos produtos vendidos quanto para a saúde financeira da empresa, pois a compra de matérias-primas apresenta-se atualmente, segundo as sócias, como o maior volume de custos da empresa.

Com o programa de expansão e qualidade produtiva, buscou-se ampliar a capacidade produtiva e a qualidade, para que a empresa esteja preparada para o crescimento das vendas planejado para os anos que se seguem.

O programa de expansão comercial planeja conquistar o aumento das vendas gradativamente, funcionando para puxar o crescimento da empresa através das vendas fechadas. Nele foi detectada a necessidade de um plano de marketing e traçadas algumas estratégias iniciais para que o aumento das vendas aconteça de acordo com os prazos planejados.

O programa estrutural foi criado para que a UPP FOR FASHION esteja suficientemente preparada e equipada para o crescimento planejado e que este seja feito de forma tranquila e controlada.

Com o programa de formalização organizacional, buscaram-se a extinção de problemas como a comunicação informal excessiva e a perda de dados e informações importantes dentro da empresa.

O último programa estabelecido, o de expansão coerente, foi criado para possibilitar que a UPP FOR FASHION atinja o crescimento esperado, mas o faça de forma

completamente consistente, buscando fechar alguns pontos que estavam pendentes por não terem sido abordados em outros programas.

As estratégias gerais selecionadas pela UPP FOR FASHION, foram as de penetração no mercado, economias de contenção e a inovação. Essas estratégias gerais tornam-se facilmente correlacionadas com as questões estratégicas, estratégias selecionadas e ações estratégicas descritas no planejamento estratégico, sendo assim, o planejamento realizado na UPP FOR FASHION caracteriza-se como coerente com os desejos e possibilidades da empresa e de acordo com a metodologia selecionada para sua execução.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As microempresas e pequenas empresas são um poderoso fator de promoção econômico social. No Brasil, a atuação de pequenas e microempresas significa a geração de tecnologia, empregos, impostos, desenvolvimento social e renda.

Com o acirramento da competição entre empresas, para garantirem sua sobrevivência, é necessário que utilizem da melhor forma possível seus recursos e habilidades, buscando superar as ameaças do ambiente e explorar oportunidades.

Pode-se dizer que a turbulência ambiental, existente no mercado atual, faz com que a previsão do ambiente seja uma tarefa difícil. Dentro desse contexto, o planejamento estratégico funciona possibilitando reflexões e análises sobre o futuro, propiciando à empresa um melhor conhecimento sobre seu mercado de atuação.

A rigidez e a formalidade dessa ferramenta podem dificultar a flexibilidade necessária ao processo diário de gestão, se a organização não compreender que o planejamento estratégico funciona como um instrumento para balizar as decisões, sendo passível de adaptações geradas para que a empresa sobressaia-se frente às inesperadas modificações no ambiente.

As atividades do processo estratégico devem estar presentes no cotidiano empresarial e não devem apenas ser utilizadas para a operacionalização do processo de elaboração, implementação e controle de estratégias.

O processo estratégico nas organizações desenvolve-se com o decorrer do tempo e estas devem concentrar-se na adoção de estratégias condizentes com seus recursos, habilidades e condições ambientais, nunca esquecendo de desenvolver ações paralelas que desenvolvam suas potencialidades.

A realização de estudos que envolvam o processo de planejamento estratégico e sua aplicação em pequenas e microempresas, é extremamente relevante pois a carência de estudos sobre essa aplicação é bastante grande e as metodologias existentes sobre planejamento

estratégico em sua maior parte são direcionadas para as grandes empresas e de médio porte, sendo sempre necessária a adaptação das metodologias disponíveis para o desenvolvimento do processo em pequenas e microempresas.

Além da falta de disponibilidade de metodologias da ferramenta em questão direcionadas para as pequenas e microempresas, existe ainda outro fator importante para ser considerado, esse fator é o desconhecimento, por parte dos proprietários ou administradores, do processo de planejamento estratégico e das formas como essa ferramenta pode beneficiar a organização.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de desenvolver e aplicar o planejamento estratégico em uma microempresa, discutindo as metodologias existentes sobre o tema e produzindo um exemplo prático da aplicação desta importante ferramenta que possa servir para o crescimento da organização estudada e como exemplo para estudos futuros.

A partir da elaboração deste trabalho, espera-se que a empresa estudada adote uma postura pró-ativa de gestão, tornando-se assim mais competitiva, ágil e adaptável às mudanças que ocorrerem em seu ambiente.

O planejamento estratégico aplicado à empresa em questão possibilita a análise de seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibir suas fraquezas e a definição de ações para enfrentar as ameaças.

A aplicação desta ferramenta na empresa foi realizada com intuito de agir como um agente facilitador, auxiliando e direcionando as empresárias no processo, uma vez que englobou as características da microempresa que geralmente atuam como inibidoras do processo.

A elaboração do planejamento estratégico da UPP FOR FASHION possibilitou a reflexão sobre sua forma de atuação e o estabelecimento de ações que mantenham os recursos da organização concentrados em atividades relevantes, de acordo com sua realidade.

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em realizar o planejamento estratégico da empresa UPP FOR FASHION, elaborando junto às sócias todas as etapas constituintes do processo, a partir do estudo das metodologias propostas pelos principais autores da área de planejamento estratégico.

Esse objetivo foi atingido, pois inicialmente foi realizada completa fundamentação teórica sobre o assunto planejamento estratégico, onde se buscou tanto o esclarecimento sobre a conceituação de tópicos importantes como planejamento, estratégia e planejamento estratégico, quanto às metodologias existentes sobre planejamento estratégico desenvolvidas pelos principais autores da área. Após esse estudo das metodologias, foi selecionada a que se

melhor aplicava à realidade da empresa estudada, a UPP FOR FASHION, e esta metodologia foi de fato utilizada para a elaboração do documento final realizado pela autora junto às sócias da empresa, o planejamento estratégico.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram igualmente atingidos. Esses consistiam em: caracterizar os diferentes conceitos de planejamento estratégico, descrever o empreendimento utilizado no estudo de caso, definir a missão, visão e valores da UPP FOR FASHION, analisar os ambientes interno e externo à empresa, identificar as questões estratégicas da UPP FOR FASHION e traçar estratégias e ações estratégicas que viabilizem solucionar as questões estratégicas definidas pela UPP FOR FASHION, através da elaboração de um Planejamento Estratégico.

A caracterização dos diferentes conceitos de planejamento estratégico foi realizada no capítulo sobre a fundamentação teórica sobre o tema. Neste capítulo existiu a preocupação não em esgotar os conceitos acerca deste tema, mas sim em conceituá-los de forma apropriada e completa relativamente ao que seria necessário para a execução do planejamento estratégico da UPP FOR FASHION.

A descrição do empreendimento utilizado no estudo de caso, a empresa UPP FOR FASHION, foi feita no capítulo sobre o planejamento estratégico da organização. Neste capítulo, iniciou-se com a descrição da empresa, onde se procurou elucidar o leitor sobre a realidade e breve histórico da organização estudada.

A definição da missão, visão e valores da empresa foram realizados durante o quarto capítulo, na ordem sugerida pela metodologia selecionada para aplicação do planejamento estratégico na organização. Essas definições foram realizadas novamente em conjunto com as proprietárias da empresa, em reunião onde a missão, a visão e os valores foram decididos através de consenso.

A análise do ambiente externo e do ambiente interno consta no quarto capítulo, por se fazerem presentes no planejamento estratégico da organização. Para essas análises, as sócias optaram pela análise minuciosa, tanto dos fatores do ambiente externo quanto dos departamentos analisados durante a análise do ambiente interno.

A identificação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas que viabilizem o atingimento das aspirações da UPP FOR FASHION, foram realizadas também no quarto capítulo. Para essas identificações e definições, as proprietárias optaram por selecionar as que realmente viabilizassem a solução dos problemas identificados durante o processo de planejamento estratégico e que fossem realmente possíveis e viáveis de serem executadas.

Finalmente, após a realização de todas as etapas do planejamento estratégico, concluiu-se o trabalho com a apresentação do documento em questão, que se concretiza no final do quarto capítulo. Esse documento além de ser apresentado neste trabalho, foi disponibilizado para a empresa UPP FOR FASHION, para que o implemente.

Sugere-se, para trabalhos futuros, na área de estratégia empresarial, em microempresa ou em pequenas empresas, o desenvolvimento de pesquisas que utilizem a mesma metodologia que neste trabalho se aplicou ou a combinação de outras não utilizadas, mas que se produzam outros exemplos da aplicação prática do planejamento estratégico em pequenas ou microempresas, com intuito de enriquecer a bibliografia escassa sobre esse assunto específico. Como outra recomendação, pode ser sugerida uma pesquisa sobre a utilização e o conhecimento de ferramentas da administração estratégica em empresas de pequeno porte ou microempresas.

7 REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, v.3, n.2, p. 9-16, maio/ago 2000.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I. **A Nova estratégia empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

_____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In IV CONGRESSO BRAILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. São Paulo, 1999.

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

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

HEILBORN, G.; LACOMBE, F. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1987.

MONTANA, P. J.; CHARNOV. B. H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** São Paulo: Record, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações.** 1986. Tese (Doutorado) - FEA-USP, São Paulo.

_____. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

PEARCE II, J. A., KLUVYER, C. A. de. **Estratégia: uma visão executiva.** 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PEREIRA, M. F. **Apostila de planejamento estratégico.** Florianópolis: UFSC/CSE/CAD, 2007.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** 1996. Tese (Doutorado) - FEA-ESP, São Paulo.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

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

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1991.