

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESSENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA NO SETOR COMERCIAL

Jessica Jaine Ferreira¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Em muitas empresas, especialmente as pequenas, há ainda valorização do conhecimento empírico e certa resistência em elaborar um planejamento estratégico adequado, deste modo encontram dificuldade em serem competitivas, definir e alcançar os objetivos, e assim desenvolver-se. O objetivo deste artigo é definir o que é o planejamento estratégico, conhecer as causas e consequências deste, demonstrar a importância e apresentar soluções a uma pequena empresa no setor comercial no ramo de confecções de bolsas e mochilas na cidade de Lages-SC. Os principais resultados apresentados no artigo demonstram algumas carências no processo planejamento a médio e longo prazo e a insuficiência na definição dos objetivos, sendo possível observar a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento da empresa em questão. A metodologia utilizada foi por meio de pesquisa bibliográfica de autores que tratam sobre o assunto abordado, sendo também utilizado observações *in loco* e entrevista com o sócio-diretor responsável.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Competitivas. Objetivos.

STRATEGIC PLANNING ESSENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF A COMPANY IN THE COMMERCIAL SECTOR

ABSTRACT

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

In many companies, especially the small ones, there is still valorization of the empirical knowledge and some resistance in elaborating an adequate strategic planning, in this way they find difficult to be competitive, to define and to reach the objectives, and thus to develop. The objective of this article is to define what strategic planning is, to know the causes and consequences of this, to demonstrate the importance and to present solutions in a small company in the commercial sector in the confection of bags and backpacks in the city of Lages-SC. The main results presented in the article demonstrate some shortcomings in the planning process in the medium and long term and the insufficiency in the definition of the objectives and it is possible to observe the importance of strategic planning for the development of the company in question. The methodology used was through bibliographical research of authors that deal with the subject addressed, being also used observations *in loco* and interview with the responsible partner-director.

Key words: Strategic Planning. Competitive. Goals.

1 INTRODUÇÃO

Um dos problemas encontrado na maioria das organizações do Brasil, inclusive a empresa em estudo, é a falta de planejamento estratégico e o desconhecimento do posicionamento em que estão inseridas no mercado.

O setor comercial é muito concorrido, pois o cliente busca um produto de qualidade aliado a um preço reduzido, deste modo, uma empresa que pretende ter sucesso deve estar ciente sobre este mercado e tomar as ações cabíveis para assim se tornarem competitivas. Desse modo, a presente análise refere-se ao planejamento estratégico essencial para o desenvolvimento de uma empresa no setor comercial.

Planejamento estratégico é um processo que pode ajudar a melhorar a empresa em algumas situações, o presente estudo disponibilizará conhecimento na área que vem apresentando alguns problemas, e assim disponibilizará possíveis soluções para as questões observadas.

O objetivo geral deste artigo é identificar e analisar as principais causas e os objetivos específicos será identificar as possíveis consequências, bem como, as oportunidades e os passos para a formulação de um planejamento estratégico, apresentando algumas sugestões à gerência.

As metodologias utilizadas neste trabalho foram: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, por meio de conversas informais com funcionários da empresa e observações *in loco*.

O presente estudo torna-se importante pois proporcionará conhecimentos e informações que poderão ser inseridos na empresa, os quais demonstrarão a relevância do planejamento estratégico para se ter uma vantagem competitiva e conseqüentemente o desenvolvimento.

Neste artigo será abordado inicialmente o referencial teórico, que traz os principais autores referentes ao tema abordado, logo em seguida, o item relacionado ao tema ou problema, no qual será apresentado um breve histórico da instituição onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas. Através do diagrama de Ishikawa, conhecido como “espinha de peixe”, na sequência do trabalho são evidenciados os problemas e, por fim, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No cenário atual brasileiro, observa-se um mercado complexo e muito competitivo, sendo assim, é importante que a empresa se desenvolva e torne-se saudável diante as dificuldades. Ferramentas e técnicas de processos gerenciais podem-se ser levadas como uma boa alternativa, o planejamento estratégico pode ser uma delas. Para Pereira (2010, p. 33):

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Segundo o autor supracitado é necessário identificar as adversidades ambientais para que assim consiga-se definir um sistema de estratégias e decisões para que se possa aumentar a competitividade.

Para que se compreenda melhor acerca do tema faz-se necessário também entender que a estratégia:

[...] é padrão de decisões, que revela e determinam os objetivos, metas e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58).

Demonstra-se com essa citação que a estratégia torna claro os objetivos e metas propostos com o planejamento e também produz informações que ajudam a empresa a situar-

se no mercado. Se destaca também a contribuição de Kotler (1993, p. 168) sobre planejamento estratégico onde afirma que:

[...] encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar.

Esta citação ressalta que há um fator psicológico que encoraja as pessoas a atingir os objetivos. Diante às contribuições anteriormente citadas Megginson (1998, p. 165) ensina que se faz necessário agir: “[...] Planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.” Mediante ao exposto, logicamente ao começar a conhecer a si, dar-se-á significativos passos para o sucesso de sua estratégia.

Ainda tocante ao futuro, elucidando as duas contribuições supracitadas Costa (2007, p. 35) estabelece muito bem missão e visão como:

[...] dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, como se fossem duas faces da mesma moeda: a primeira procura descrever o que a organização quer ser no futuro, e o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão de sua existência.

Sendo assim, o autor demonstra a importância de identificar e definir os conceitos citados, pois assim dar-se-á o primeiro passo a um processo decisório do planejamento estratégico. Precisa-se saber também para onde a empresa pretende ir, Scott; Daffe; Tobe (1998, p. 62) explicam que: “[...] A missão fornece a direção para o desenvolvimento da estratégia, definindo os fatores críticos de sucesso, localizando as oportunidades-chave, fazendo a escolha no que se refere à alocação de recursos e satisfazendo os clientes acionistas.” Tornando claro e evidente a literatura citada que ao saber aonde se pretende chegar encontrará também a razão de ser da empresa.

Em relação as variáveis internas e externas do mercado Chiavenato (1993, p. 46) destaca no âmbito interno: “[...] a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui.” Concluindo-se neste entendimento a necessidade de conhecer e controlar fatores internos e identificá-los como pontos fortes ou fracos.

Neste mesmo contexto se analisa também os fatores externos, onde Hartmann (2005, p. 50-51) esclarece que:

[...] é o conjunto de empresas similares a sua que atuam no local geográfico definido na sua Visão Estratégica, cercado pelas outras forças competitivas denominadas

fornecedores, clientes, novos entrantes e outros empreendimentos contidos em outros setores com produtos substitutos.

Diante a esta contribuição indubitavelmente percebe-se que os fatores externos influenciam diretamente os internos, permitindo assim obter informações que revelam a viabilidade do negócio. Reafirmando ainda Wright; Kroll; Parnell (2009 p.28) que: “[...] à medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se cada vez mais essencial,” Reiterando os autores que os fatores externos são muitas vezes imprevisíveis e incontroláveis, por isso a importância de estratégias.

Ainda no plano estratégico Oliveira (2010, p. 53) conceitua três importantes termos:

Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Desafio: é uma realização que se deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos. Meta: corresponde aos passos e etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).

As definições acima citadas estabelecem um norte para que se possa conseguir chegar ao êxito e, ainda, promover o alcance das mesmas.

Dentro destas perspectivas fica evidente a importância de um bom planejamento estratégico como um fator-chave de sucesso tornando-se a empresa sustentável diante aos obstáculos e competitiva em um mercado instável. Tem-se ainda a convicção que é necessário que se faça em etapas e sempre em sintonia com as mais diversas adversidades, pois o planejamento estratégico precisa ser executável e factível.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa surgiu no ano de 1988 com o nome de Lua Luar, foi fundada por três sócios Carlos Francisco Franco do Santos, Lindolfo Bandeira e Chester Chapeton. A ideia inicial dos sócios foi a produção de carteiras, e obtiveram enorme sucesso de vendas no estado de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Com os lucros obtidos e a praça feita os sócios apostaram na ampliação da diversidade dos produtos, investiram na produção de bolsas e mochilas.

Os negócios iam bem, até a dissolução da sociedade onde o sócio Lindolfo Bandeira retirou-se e com isso retira sua parte do capital, porém entra um novo sócio Fernando Franco dos Santos, todavia a empresa não escapou de uma nova descapitalização com a saída do

outro sócio Chester Chapeton e desde então a mesma começou a utilizar-se de capital de terceiros o que gerou dívidas e posterior falência.

O Sr. Carlos Francisco Franco dos Santos juntou capital e resolveu empreender em uma nova empresa do mesmo ramo, pois acabou ficando com as máquinas e algum material da antiga empresa, fundou então a Orprog Fábrica de Confeção ME nos fundos de sua residência onde está localizada até hoje na rua Carlos Chagas, número cem no bairro Santa Maria em Lages, SC.

A Orprog tem seu ramo de atividade voltado para confecção de malas, bolsas, mochilas, estojos e *nécessaires* as quais são distribuídos para revendedores comerciais e vendas por telefone, a empresa possui uma estrutura física ampla e arejada, é autorizada para o funcionamento e vistoriada regularmente, possui luminosidade interna adequada, ferramentas e máquinas de trabalho apropriadas para a fabricação das peças e por ser uma empresa familiar e seu quadro de funcionários é constituída pelo Sr. Carlos, sua esposa, uma costureira e um vendedor terceirizado.

Os principais fornecedores da empresa são as empresas Evoluen Plásticos/SP, KR Aviamentos/SP, Adina Têxtil/SC e TR Distribuidora/SP.

A empresa possui uma carteira de clientes já formada há muitos anos, a qual vende seus produtos por atacado, normalmente comercializa com mesmos clientes e, sendo assim, a empresa busca os fidelizar. O diferencial da organização, está na qualidade do produto produzido e no preço comparado aos concorrentes

Por se tratar de uma empresa de confecções de bolsas personalizadas não há na região de Lages concorrentes diretos, contudo há alguns que confeccionam produtos semelhantes e fazem concorrência em uma linha de produtos como a Gráfica Brindes Lages, J.A Sacolas Personalizadas e Santíssima Catarina além do principal que são as bolsas oriundas da China e de grandes marcas nacionais como Náutika, Invictus e Le Postiche.

Mediante observações realizadas in loco, verificou-se que a empresa Orprog não apresentava um planejamento estratégico adequado para a expansão de suas operações. Para elucidar os problemas encontrados, foi utilizado o diagrama de Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, a fim de apontar as possíveis causas dos problemas detectados na organização.

Financeiro: Os fornecedores são pagos à vista sempre que há demanda por materiais, porém nem sempre se mantém um alto valor reservado para investimento inicial para a produção de um pedido maior, ficando assim a mercê de bancos e reservas pessoais. Também

se notou que não há projeções de recebimentos futuros uma vez que se cobra 50% do valor total no ato do pedido e o restante com a entrega do material.

Informatização: a empresa não possui um sistema informatizado, *software* ou sistema *intranet* específico, somente são utilizados os programas *excel* e *word* para controle de dados. As planilhas no *excel* são utilizadas para o controle da demanda, estoque e produção, são alimentadas diariamente mantendo-se atualizadas. O *word* é utilizado para emissão de contratos, recibos e declarações.

Custos: os custos variam de acordo com a produção, onde o custo é realizado através de uma planilha eletrônica que calcula a quantidade de matéria-prima a ser utilizada, tempo de produção e após avaliação é repassado o orçamento formal ao cliente.

Recursos Humanos: os produtos comercializados têm um pico de demanda no final de ano onde a empresa faz algumas contratações temporárias para suprir suas necessidades, no restante do ano são comercializados de acordo com a oferta da empresa, isso vêm gerando transtornos com falta de padronização e indenizações.

Marketing e Vendas: a empresa não possui um planejamento de marketing para a divulgação de produtos, atendimento, contato com o cliente, divulgação da marca entre outros, pois a estrutura funcional do momento não comporta a abertura para uma campanha publicitária no sentido de atrair uma demanda maior.

Materiais: a empresa dispõe de um estoque, onde é armazenado as matérias-primas contudo não possui uma classificação de estoque, pois só possui alguns itens estocados, optando por gerar a compra, quando o cliente solicita, possuindo apenas produtos para o uso de produtos com maior rotatividade.



4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A organização em análise refere-se a uma empresa comercial que tem como produto principal bolsas e mochilas, porém alguns procedimentos administrativos estão deixando a desejar, tais como planejamento financeiro, custos, marketing e vendas, recursos humanos e materiais. Percebe-se que a empresa em questão não tem um planejamento correto na área financeira e os custos são gerenciados de maneira arcaica não demonstrando de forma correta as projeções necessárias para um bom planejamento estratégico, Sapiro (2003, p. 38) destaca:

A estratégia precisa ser avaliada quando ao seu desempenho e resultados. Para isso a estratégia precisa ter indicadores e demonstração financeira que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possa aplicar as medidas corretivas que garantem o sucesso.

Neste aspecto, sugere-se a empresa analisada algumas melhorias, como um software adequado para gerir as finanças e gerar análises a longo prazo, indicadores de resultados e o aumento das reservas de capital de giro para que se possa confeccionar maiores quantidades a um custo menor, é ainda aconselhável no primeiro momento a assessoria de um profissional com alguma experiência na área a fim de evitar erros, haja vista ser uma área sensível.

Outro ponto problemático que a empresa estudada possui em relação ao planejamento estratégico é a área de marketing e vendas onde possui dois vendedores externos terceirizados que não tem compromisso algum com o sucesso da empresa, e além disso há a ausência total de divulgação do portfólio e promoção de produtos aos potenciais clientes. Cobra (1992, p. 88) destaca o quão importante é um plano de marketing: “O plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio, mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados.” Visando a melhoria desse problema se indica que a empresa em análise tenha consigo vendedores próprios com mais expertise nos produtos comercializados e conhecimento de potenciais clientes, outro ponto é a criação de um site que demonstre o portfólio e também a parceria com grandes redes varejistas.

Mais um problema latente na empresa em questão é na área de recursos humanos, onde resulta na falta de padronização nos produtos, oriundos principalmente por conta da sazonalidade de vendas que obriga em certas épocas do ano a contratação de mão de obra temporária dificultando o processo de controle e projeção, o que é essencial ao planejamento estratégico, Lucena (1995, p. 84) explica a importância do planejamento de RH voltado as estratégias do negócio:

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista

assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Para sanar este problema sugere-se a empresa em estudo que contrate funcionários fixos e ainda os treine de maneira a deixar os produtos sempre com um alto padrão de qualidade e, ainda, extrair dos mesmos, inovações e novos produtos, garantindo assim os objetivos da empresa.

A área de materiais na empresa em estudo é mais um problema identificado pois verificou-se a falta de classificação e também níveis de estoques de matérias-primas inadequados ocasionando uma falta de projeção de custos do produto acabado, e por consequência o desalinhamento com as estratégias empresariais, Pozo (2002, p. 32-33) enfatiza que:

Indubitavelmente, uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com o controle de níveis de estoques. [...] O termo *controle de estoques*, [...] é em função da necessidade de estipular os diversos níveis de materiais e produtos que a organização deve manter, dentro de parâmetros econômicos. [...].

Como forma de solucionar este problema na empresa em questão recomenda-se que a empresa eleve o nível de estoque proporcional à distância do fornecedor, outra sugestão é prospectar fornecedores mais próximos analisando, é claro, o custo-benefício.

5 CONCLUSÃO

Este artigo tratou de a necessidade da empresa em análise utilizar o planejamento estratégico de forma adequada.

Diante de todos os fatos apresentados verificou-se que a empresa não possuía o conhecimento necessário sobre os processos da área de planejamento estratégico, atuando somente em curto prazo sem objetivos e estratégias específicas.

Conclui-se que a empresa necessita focar mais no processo de planejamento estratégico a longo prazo, bem como executar a elaboração do diagnóstico estratégico que consiste na análise do ambiente interno e do ambiente externo da organização, mapeando os pontos fortes e os fracos, as oportunidades e as ameaças, é essencial também estabelecer a razão da existência da organização e o seu posicionamento estratégico. Após isso se deve estabelecer os objetivos, os desafios, as metas e as estratégias e ter capacidade de divulgação, de alinhamento e de controle das ações do planejamento estratégico

O estudo possibilitou um profundo conhecimento na área de planejamento estratégico e no gerenciamento da empresa estudada, em razão principalmente dos estudos relacionados

ao tema, das observações diárias e da vivência nos processos da mesma. Com uma visão externa dos problemas e na elaboração do estudo foi possível apresentar possíveis soluções ao proprietário as quais foram bem recebidas e possivelmente serão colocadas em prática, o que trouxe um enorme conhecimento de como é gerir uma empresa deste porte atualmente.

REFERÊNCIAS

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARTMANN, L. **Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da inovação**. 9. ed. São Leopoldo: Rotermund, 2005.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

LUCENA, M. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGGINSON, L. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamento e aplicações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.