

# ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MPE DO SETOR DE VESTUÁRIO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GALPÃO BOUTIQUE DE CAICÓ-RN<sup>1</sup>

*Leandro Aparecido da Silva<sup>2</sup>*

*Aniele Fernandes dos Santos<sup>3</sup>*

*Tiago Douglas Cavalcante Carneiro<sup>4</sup>*

*Pablo Phorlan Pereira de Araújo<sup>5</sup>*

## RESUMO

No cenário mercadológico atual, muitas empresas fecham as portas por falta de recursos para realizar suas atividades, nessa perspectiva a estratégia empresarial passou a ser adotada pelas empresas tornando-se um elemento chave na luta pela sua sobrevivência. Esse estudo apresenta a seguinte problemática: “Como a Estratégia Empresarial pode contribuir para o crescimento da organização?”. O objetivo geral é analisar o planejamento estratégico da empresa Galpão Boutique de Caicó-RN, buscando refletir sobre a eficiência deste para o crescimento da instituição, apresenta como objetivos específicos, conhecer a missão, visão e valores da empresa; observar os métodos utilizados no planejamento das metas e objetivos; avaliar os esforços da organização para alcançar seus objetivos e verificar a importância do comprometimento individual para o sucesso da organização. A metodologia baseia-se em uma pesquisa bibliográfica e de campo, elaborada a partir de material já publicado de alguns teóricos como Chiavenato (2010), Oliveira (2004) e Robbins (2009) entre outros. Foi realizada uma entrevista com a gestora da empresa e uma pesquisa exploratória utilizando o método de observação informal. As observações durante o estudo e a entrevista realizada com a gestora permitiram fazer uma análise das estratégias utilizadas pela empresa verificando-se a importância destas para seu crescimento organizacional, permitiram também a identificação de algumas necessidades básicas importantes para maximização de seus resultados.

**Palavras-chave:** Estratégia; Objetivos; Crescimento organizacional.

---

<sup>1</sup> Recebido em 22/02/2017.

<sup>2</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. leandrojprn@hotmail.com

<sup>3</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha.

<sup>4</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha.

<sup>5</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha.

## ABSTRACT

In the current market scenario, many businesses close their doors for lack of resources to carry out its activities; this business strategy perspective came too adopted by companies and became a key element in the struggle for their survival. This study presents the following problematic: "How the business strategy can contribute to the growth of the organization?" The overall objective is to analyze the strategic planning of the company Galpão Boutique of Caicó-RN. Seeking to reflect on the efficiency of this for the growth of the institution. Presents specific objectives to meet the mission, vision and values of the company; observe the methods used in the planning of goals and objectives; evaluate the efforts of the organization to achieve its goals and to verify the importance of individual commitment to the success of the organization. The methodology based on a bibliographical research and field, crafted from already published material of some theorists like Chiavenato (2010), Oliveira (2004) and Robbins (2009) among others. An interview with the Manager of the company and an exploratory research using the method of informal observation. Observations during the study and the interview conducted with the management company allowed to do an analysis of the strategies used by the company and the importance of these for organizational growth, allowed also the identification of some important basic needs for maximizing results.

**Keywords:** Strategy; Objectives; Organizational Growth.

## INTRODUÇÃO

No cenário de crise existente no mercado atual, no qual muitas empresas fecham suas portas por falta de recursos financeiros disponíveis para continuar exercendo suas atividades, ao mesmo tempo em que inúmeros empreendedores enxergam a oportunidade de inserir um novo negócio no mercado aumentando assim a concorrência, as empresas que conseguem sobreviver e se destacar no mercado são aquelas que desenvolvem suas estratégias de acordo com as necessidades organizacionais. Os gestores enfrentam inúmeros desafios em busca dessa sobrevivência, precisando se reinventar para se manterem fortes no mercado.

Com a crescente competitividade ocasionada pela concorrência globalizada os gestores estão cada vez mais preocupados em administrar seus recursos em busca de resultados que proporcionem o seu crescimento econômico, nota-se, portanto, a necessidade de desenvolver uma estratégia empresarial que lhes permitam alcançar os objetivos de forma eficaz e eficiente, ou seja, alcançá-los da melhor maneira possível.

A estratégia empresarial é o método que as empresas que se destacam no mercado utilizam para planejar seu futuro, através da elaboração de um planejamento estratégico que possibilite a definição de seus objetivos e auxilie nas tomadas de decisões para alcançar o sucesso.

Diante deste cenário em que é notória a busca pela sobrevivência empresarial, a problemática deste estudo refere-se em: “Como a Estratégia Empresarial pode contribuir para o crescimento da organização?”. Com a finalidade de oferecer mais conhecimento sobre as diferentes formas de estratégias que podem ser utilizadas por diversas empresas e em diversos segmentos, servindo de base para mantê-las sólidas no mercado, competindo e diferenciando-se de seus possíveis concorrentes.

A presente pesquisa trata-se de um estudo que ocorreu na empresa Galpão Boutique de Caicó-RN que atua na comercialização de vestuário. Visando responder o questionamento da problemática a pesquisa foi intitulada como, “ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MPE DO SETOR DE VESTUÁRIO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GALPÃO BOUTIQUE DE CAICÓ-RN”.

Fundamentando-se nessa perspectiva o objetivo geral do estudo é analisar o planejamento estratégico da empresa, buscando refletir sobre a eficiência deste para o crescimento da instituição, apresentando como objetivos específicos, conhecer a missão, visão e valores da empresa; observar os métodos utilizados no planejamento das metas e objetivos; avaliar os esforços da organização para alcançar seus objetivos e verificar a importância do comprometimento individual para o sucesso da organização.

De acordo com Prado (2016), o mercado de vestuário movimenta atualmente no Brasil aproximadamente R\$ 200 bilhões ao ano, sendo o quinto maior mercado do mundo, composto por uma população de aproximadamente 204 milhões de habitantes, que consomem ao ano cerca de 6,6 bilhões de peças, gerando uma receita estimada em R\$ 200 bilhões.

No Rio Grande do Norte o mercado da moda é responsável por uma grande parcela da economia, a junta comercial do RN tem em seus cadastros 8.210 empresas ativas registradas nas atividades de comércio varejista e atacadista de

artigos do vestuário. Em Natal são 3.583 empresas deste segmento registradas e ativas (TRIBUNA DO NORTE, 2008).

Vê-se diante das informações acima citadas que o setor varejista de vestuário tem grande importância para a economia. Na cidade de Caicó a maior parte do mercado deste segmento concentra-se em pequenos empreendimentos locais espalhados pela cidade. É um setor altamente competitivo, no qual o futuro torna-se cada vez mais difícil de ser visualizado, sendo assim, é importante que os lojistas deste segmento desenvolvam estratégias eficazes para enfrentar o alto nível de competição existente neste mercado.

Diante do que foi exposto, ressalta-se a importância deste trabalho que propõe mostrar como as estratégias podem auxiliar eficientemente no processo de desenvolvimento da empresa, enfatizando que é através delas que a organização será capaz de definir seu perfil de competência e direcionar seus esforços a caminho do seu crescimento.

O estudo apresenta-se inicialmente com uma discussão teórica que engloba os aspectos relacionados ao tema, sendo discutidos os propósitos do desenvolvimento das estratégias, planejamento das metas e objetivos, desempenho organizacional e comprometimento individual dos colaboradores. Logo em seguida é apresentada a metodologia utilizada para este estudo e a empresa lócus da pesquisa. Mais adiante são apresentadas a análise e discussão dos resultados e por fim as considerações finais, acompanhadas das referências e apêndice.

## **MISSÃO, VISÃO E VALORES: PROPÓSITOS FUNDAMENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Com as frequentes mudanças nos cenários econômicos provocadas por diversos fatores como, baixo crescimento econômico, regulamentações governamentais, escassez dos recursos naturais, globalização, surgimento de novas tecnologias, entrada de novos competidores e vários outros, a estratégia empresarial tornou-se indispensável para as empresas que desejam se destacar no mercado e vencer a concorrência, obrigando-as a formular estratégias para continuar atuando no mercado.

Para Oliveira (2004), a estratégia é o caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, precisa ser formulada e entendida por todos, devendo ser colocada em ação por toda equipe, pois representa o comportamento global da organização.

Para que a empresa possa continuar crescendo e progredindo neste cenário de constantes transformações é preciso ajustar-se a essas novas mudanças, buscando sempre atender e satisfazer as necessidades do mercado, inovando e diferenciando-se de seus concorrentes através de uma estratégia empresarial bem estruturada e administrada.

Estratégia Empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.58).

Para desenvolver a estratégia empresarial é necessária a criação de um planejamento estratégico no qual serão definidos a missão, visão e valores da organização, tornando-se pontos chaves para a tomada de decisões. A declaração de missão, visão e valores são fundamentos importantes nos quais a empresa se orienta para decidir e escolher seu futuro, devendo sempre ser consultados quando a empresa estiver em dúvidas do que fazer e como fazer, tornando-se essencial para as tomadas de decisões.

O estabelecimento do conjunto destes três fundamentos deve ser implantado para que a empresa possa ter conhecimento suficiente do seu negócio, podendo tomar as melhores decisões e permitindo alcançar melhores resultados diminuindo os riscos de insucesso. Essas características também permitem que as diferencie no mercado, criando vantagens competitivas.

Esta atitude permite que a empresa implante no seu processo administrativo um planejamento no qual serão estabelecidos todos seus planos e metas, sendo essencial para isso o conhecimento do negócio, saber até onde quer ir e como pretende chegar lá. Sendo assim, com base no que diz Bethlem (2004), o planejamento estratégico define a empresa no momento do início dos planos, o que

é, o que faz, onde e como está, estabelecendo o que a empresa quer ser, o que pretende fazer, como quer se comportar e onde quer se situar em determinado momento.

É indispensável neste contexto que a instituição determine sua missão, visão e valores, tendo pleno conhecimento do seu negócio. Esse processo reflete diretamente em suas ações e permite a empresa se diferenciar no mercado ao criar sua própria identidade.

Uma empresa surge a partir de uma necessidade de mercado, logo satisfazer esta necessidade passa a ser o seu principal objetivo, tornando-se este o motivo real de sua existência. Para Tavares (2005), a missão da organização delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido. A missão é aquilo que a empresa se propõe a fazer, é o que caracteriza a organização.

A declaração da missão se faz necessária para o processo de desenvolvimento da organização, pois é através dela que a empresa determina o seu negócio e estabelece o propósito que constitui a sua existência “a missão é a razão de ser da empresa” (OLIVEIRA, 2004, p.126). Já para Chiavenato e Sápiro (2003), a declaração de missão é o elemento, que traduz as responsabilidades e pretensões de uma organização definindo o seu negócio e delimitando o seu ambiente de atuação.

Para Valadares (2002), é a missão que norteia a formulação dos objetivos e estratégias empresariais. Sendo assim, ressalta-se que é através do desenvolvimento da missão que a mesma busca a forma mais adequada de atuar e permanecer no mercado. Ao estabelecer a declaração de missão, políticas, estratégias e metas, a empresa determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos.

A declaração de missão deve ser compartilhada com gerentes, funcionários e clientes, devendo ser bem formulada para dar aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Uma missão clara e objetiva direciona a empresa a focar no seu espaço de negócio, permanecendo no seu campo de atuação sempre em sintonia com as necessidades do mercado, através dela a empresa escolhe o caminho a seguir, fornecendo detalhes do que faz, mostrando a sua razão de existir.

A visão é a imagem da organização, é o modo como ela se vê e projeta o seu futuro. Para Oliveira (2004, p.88) “a visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Para este autor, a visão representa o que a empresa quer ser. A visão de uma organização nada mais é do que a visualização do seu futuro a partir de uma idealização inspirada naquilo que ela almeja ser um dia, como dizem Chiavenato e Sapiro (2003, p.64) “visão é o sonho acalentado pela organização”.

Para definir sua visão é importante estabelecer uma perspectiva a longo prazo, direcionando seus esforços para realizar o que a empresa se propõe a ser no mercado. Esta visão deve relacionar-se com os objetivos organizacionais nas quais refletem suas expectativas em relação ao negócio. A visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização (TAVARES, 2005).

O futuro desejado pela instituição deve ser planejado espalhando-se no desejo de crescimento e prosperidade esperada pela empresa em um determinado período de tempo. O processo de desenvolvimento da visão deve focar na definição de objetivos e metas que visem buscar a realização do futuro desejado pela instituição.

No que diz respeito aos valores, é importante ressaltar que são eles que direcionam a cultura organizacional, uma vez que determina o comportamento individual dos colaboradores, tornando-se os princípios pelos quais são tomadas as decisões da empresa. Para Chiavenato (2010, p.64), “valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante”.

Os valores são padrões comportamentais compartilhados por todos os membros de uma organização e refletem nitidamente na qualidade de seus processos e na credibilidade que a empresa passa a seus consumidores. Tavares (2005, p. 248) afirma que “os valores consistem na alocação em prática da ética”. Por tanto pode-se afirmar que os valores são princípios éticos que norteiam o comportamento de uma instituição, orientando a conduta desta e influenciando positivamente as atitudes dos seus colaboradores.

Os valores organizacionais correspondem às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura e respeito ao meio ambiente

(CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Sendo assim os valores são elementos motivadores que direcionam as ações em busca da excelência tornando-se indispensáveis para o sucesso da empresa.

O compromisso da empresa com seus valores reflete não somente na forma de agir da empresa no mercado, mas também, com funcionários, clientes, fornecedores, ou seja, com a sociedade. Ao definir seus valores é necessário que a organização cultive características como qualidade, honestidade, respeito, convicções básicas que quando transformadas em valores favorecem o clima e cultura organizacional.

O negócio de uma organização é definido a partir de duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los, ou seja, para estabelecer seus valores é preciso conhecer as necessidades do seu público e a maneira pela qual a organização pretende realizar sua missão (TAVARES, 2005).

A missão, visão e valores são importantes porque são princípios essenciais que determinam o comportamento institucional da organização, auxiliam nas tomadas de decisões, ajudando a concentrar os esforços dos colaboradores, dando a direção estratégica a ser seguida ao especificar os principais compromissos da organização. Portanto, é a partir da definição destes três importantes fundamentos que a organização será capaz de formular suas estratégias, diferenciar-se de seus concorrentes, satisfazendo seus clientes e permanecendo forte em um mercado altamente competitivo.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

Primeiramente para definir as metas e objetivos de uma organização é fundamental a elaboração de um planejamento estratégico, que alinhado à missão, visão e valores possa levá-la ao alcance do seu objetivo final. Neste sentido, entende-se que o

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2004, p.47-48).



Para que uma organização possa ser conduzida ao sucesso em um mercado de constantes turbulências no qual é difícil prever o seu futuro, ela precisa de objetivos bem definidos e alinhados à sua capacidade produtiva, ou seja, o trabalho realizado deve estar dentro das possibilidades da organização, tornando-se possível a elaboração de metas específicas com prazos determinados para a obtenção de bons resultados.

As metas norteiam o empreendimento, afetando todas as decisões do gestor no planejamento de suas ações e são essenciais para uma boa gestão. A empresa que não estabelece metas e objetivos corre o risco de perder seu espaço no mercado para concorrentes com objetivos bem definidos.

É importante para o desenvolvimento das metas e objetivos organizacionais realizar um diagnóstico da situação global da organização com a finalidade de detectar possíveis problemas e identificar métodos que possam ser aplicados para solucioná-los. O diagnóstico auxilia também no processo de tomadas de decisões facilitando a busca de recursos que permitem desenvolver melhores estratégias para a empresa.

Esse diagnóstico pode ser feito a partir de dados coletados por uma análise ambiental. Uma ferramenta bastante utilizada é a análise SWOT que “representa as iniciais das palavras em inglês *Strength* (força, pontos fortes), *Weakness* (fraquezas, pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)”, (PARENTE, 2009, p. 69).

Através dela é possível identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno, as oportunidades e ameaças do ambiente externo, proporcionando um conhecimento profundo da situação da empresa através de uma avaliação completa das informações adquiridas. Com essa análise a empresa pode criar estratégias para aperfeiçoar sua força, minimizar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Esta ferramenta ajuda a determinar os objetivos de acordo com as necessidades organizacionais porque auxilia nas tomadas de decisões que contribuem para solucionar possíveis problemas identificados durante o processo de análise, melhorando os resultados e diminuindo os riscos nas tomadas de decisões.

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças denominada de análise SWOT, envolve o monitoramento dos ambientes externo e

interno. Depois da realização desta análise, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período determinado de tempo. O diagnóstico estratégico deve ser realizado de tempos em tempos para que a empresa possa ficar sempre atualizada (KOTLER; KELLER, 2006).

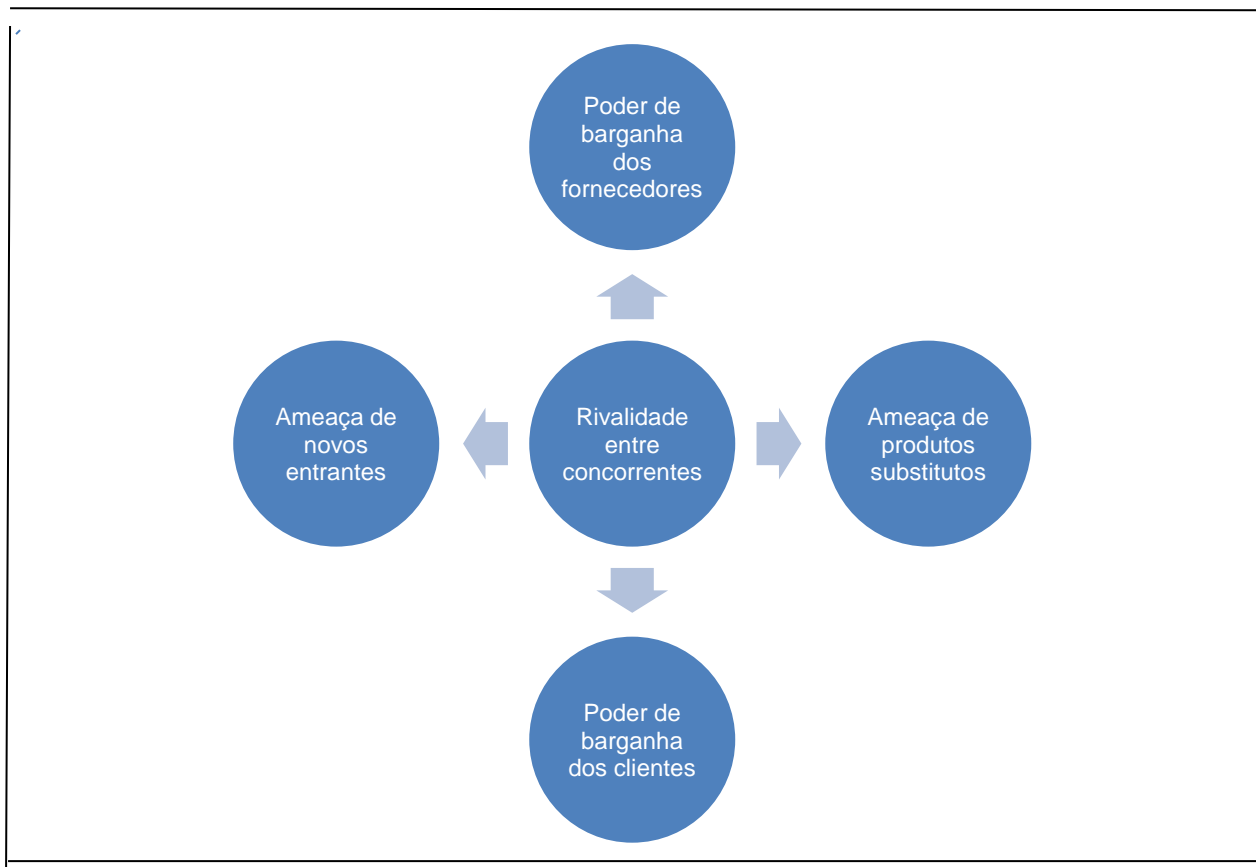
Além de analisar os ambientes internos e externos da organização para sentir a real situação da empresa e tomar a decisão correta para aperfeiçoar os pontos positivos e melhorar os negativos, para se manter no mercado é necessário utilizar estratégias eficientes capazes de fortalecer seu posicionamento no mercado. Para a formulação de estratégias mais eficientes é preciso conhecer o mercado no qual a organização está inserida e principalmente fazer uma análise do seu ambiente competitivo, conhecendo além de seus clientes, os concorrentes e os seus fornecedores.

Neste sentido, para Porter (2004) a essência da formulação de uma estratégia eficiente é relacionar a companhia ao seu meio ambiente, determinando a atratividade do seu ramo de negócio. Ainda complementa essa informação ao dizer que a estratégia é a combinação entre os objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los.

O modelo das cinco forças de Porter é destinado a analisar a competição entre as empresas, considerando as forças como fatores que devem ser analisados, possibilitando a empresa desenvolver uma estratégia mais eficiente, a análise permite uma visão abrangente do negócio. Rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substituídos. Veja na figura 1 a representação das cinco forças de Porter.

As rivalidades entre concorrentes é o fator mais importante a ser analisado, pois, determina a competitividade no mercado, por isso é importante conhecer seus concorrentes. As empresas não competem apenas nos preços, mas também na inovação, na qualidade dos bens e serviços oferecidos, marketing, etc. Ao analisar esse fator a empresa consegue identificar quem são realmente seus concorrentes, os produtos e serviços por eles oferecidos, quais suas marcas e também qual é a vantagem competitiva da concorrência.

Figura 01: As cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p.4)

O poder de barganha dos clientes é um fator que precisa ser frequentemente avaliado, atentando-se para o fato de que estes são os responsáveis por tornar a empresa competitiva e lucrativa, os clientes se tornaram mais exigentes e estão sempre em busca de produtos e serviços com mais qualidade e preços mais acessíveis, por este motivo acabam forçando a queda dos preços entre os concorrentes e aumentando a competitividade entre as empresas.

O poder de barganha dos fornecedores representa uma grande fonte de poder, tendo em vista que é a partir dos serviços dos fornecedores que a empresa consegue os insumos necessários para realizar suas atividades, sendo assim torna-se essencial uma relação de fidelidade entre as empresas e os seus fornecedores, avaliando sempre a qualidade dos insumos, o custo, o cumprimento das datas e todos os serviços oferecidos pelos fornecedores. Ainda, é importante conhecer outros fornecedores e formar parcerias com alguns deles para não ficar dependente

de apenas um fornecedor, correndo o risco de que este recuse-se a trabalhar para a empresa, formando parceria com um concorrente ou até mesmo falir.

As empresas iniciam um negócio com o desejo de conseguir uma fatia de mercado, quando a empresa desenvolve barreiras de entradas como patentes, marcas registradas, contrato de exclusividades, dificulta a entrada de novos concorrentes em seu território.

É preciso estar atento a todas as novidades do mercado, os produtos comercializados ou produzidos podem com o tempo tornar-se obsoletos, para que isto não ocorra é preciso parar de pensar que um produto novo não tem concorrência e passar a investir para inovar e aperfeiçoar sempre. Oferecer sempre um produto ou serviço diferenciado e de qualidade, minimiza a entrada de produtos substitutos desenvolvidos pela concorrência.

O objetivo da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força (PORTER, 2004).

Esta análise é indispensável para que a empresa possa determinar sua forma de participação no mercado e também como deve se posicionar diante da concorrência, fornecedores e clientes. Permite ver o negócio de forma abrangente, realizando profundamente uma análise das forças para que sejam detalhadamente avaliadas, tornando possível o desenvolvimento de estratégias eficientes capazes de minimizar ou neutralizar seus concorrentes.

Após realizar um diagnóstico do ambiente interno e externo, a organização conscientiza-se de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, podendo tomar melhores decisões para elaboração de seus planos e metas, com a análise das cinco forças competitivas a organização estará pronta para se posicionar no mercado, formulando estratégias eficientes para competir e permanecer firme no mercado, permitindo ao seu planejamento estratégico maiores possibilidades de sucesso.

O planejamento estratégico é um processo gerencial a longo prazo e estabelece uma linha de conduta a ser seguida para obtenção de uma melhora

constante no ambiente competitivo. Esse planejamento permite aos gestores traçarem melhor suas estratégias, com as quais toda a organização deverá trabalhar (TAVARES, 2005).

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é o método mais eficaz de desenvolver uma organização. É através da elaboração dele que são determinados os objetivos da empresa e a melhor forma de concretizá-los, definindo estratégias que garantem o sucesso organizacional. Esse processo mobiliza a empresa para construir e escolher seu futuro, necessitando, portanto, da participação conjunta de todos que formam a corporação.

Para Oliveira (2004), existem três tipos de planejamento: o estratégico; o tático e o operacional. Ele ainda relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional.

Figura 2- Níveis de decisão e tipos de planejamento



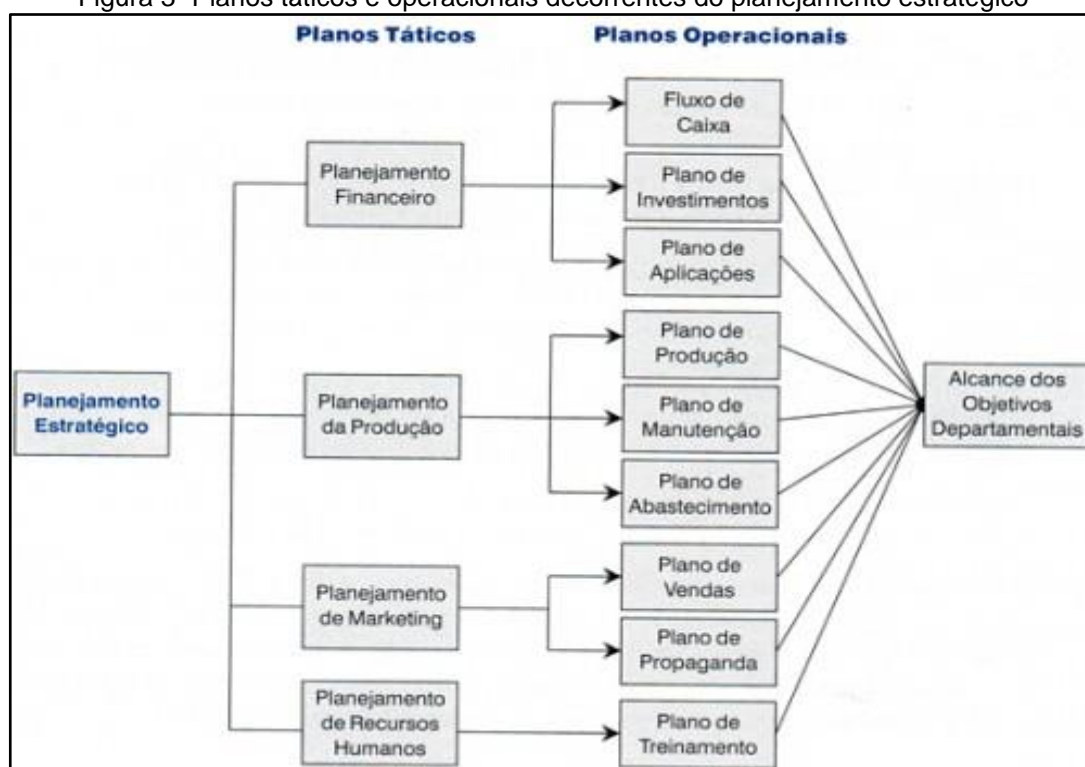
Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Machado, (1979, p. 5 apud OLIVEIRA, 2004, p. 45)

A figura 2 destaca os três níveis organizacionais, no que se faz necessário a elaboração de um planejamento adequado e específico. No nível estratégico deve-se desenvolver decisões estratégicas com objetivos de longo prazo que englobam a empresa como um todo, já no nível tático desenvolve-se um planejamento de médio prazo formulando estratégias para cada departamento da organização, enquanto que, no nível operacional, é desenvolvido o planejamento no qual são postas em prática as decisões que envolvem cada atividade da empresa.

O planejamento estratégico deve envolver a empresa como um todo, focando na realização dos objetivos departamentais. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p.39), “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Na figura 3 é possível observar que esse planejamento deve ser formulado separadamente para cada área da organização.

Figura 3- Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p.40).

Desse modo observa-se que o planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos que afetam a empresa de forma global, desdobrando-se em planos táticos para cada unidade organizacional, que por sua vez desdobram-se em planos operacionais focados nas tarefas desenvolvidas em busca do alcance dos objetivos departamentais, promovendo assim o alcance dos objetivos organizacionais, que segundo Chiavenato e Sapiro (2003) minimiza os recursos e maximiza os resultados.

Uma empresa sem planos para o futuro, dificilmente será bem-sucedida. Planejar significa delinear os métodos pelos quais a organização pretende alcançar

seus objetivos, indicando o caminho certo a ser percorrido. Essa atitude admite um melhor funcionamento da empresa possibilitando avaliar o alcance das suas metas.

Assim o planejamento estratégico torna-se uma extraordinária ferramenta que auxilia o processo gerencial. É preciso enxergar os desafios como oportunidades de desenvolver soluções e abrir novos mercados para seus produtos e serviços. O sucesso do negócio é consequência de suas ações.

## **DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: FATOR ESSENCIAL PARA O CRESCIMENTO DA EMPRESA**

O desempenho de uma organização está associado aos resultados de seus esforços, utilizando eficientemente seus recursos disponíveis para a realização dos seus projetos, desta forma é importante ressaltar que a empresa deve acompanhar constantemente sua performance organizacional avaliando frequentemente seu desempenho, planejando minuciosamente cada passo para que suas estratégias sejam compartilhadas e entendidas por todos. Com a concretização dos objetivos específicos de cada departamento, a organização consegue realizar seu objetivo geral, aumentando sua competitividade e atuando com sucesso no mercado.

A organização bem-sucedida é aquela que constantemente renova-se de maneira coerente à medida que o mundo muda, os concorrentes inovam e os clientes exigem. É uma corrida intensa e sem fim para se renovar e revitalizar. Isso implica mudança e é uma questão de sobrevivência. A organização precisa pelo menos acompanhar as mudanças ao seu redor para se manter atualizada e ajustada para competir (CHIAVENATO; SAPIRO, 2013).

O sucesso de uma organização depende exclusivamente do desempenho da sua equipe para realização dos objetivos, onde as grandes corporações que se destacam no mercado atual são aquelas cujos esforços estão voltados para concretização de seus projetos. Convém ainda ressaltar que o comprometimento da organização é essencial para o seu sucesso e os principais responsáveis por isso são sem dúvidas os seus colaboradores.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.19) “as pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a

organização". Complementando a ideia do autor, para que a empresa possa obter um excelente grau de desempenho é preciso investir no seu capital mais importante, o capital humano, pois é através do capital intelectual das pessoas que as organizações conseguem realizar suas estratégias.

Sendo assim, os gestores precisam ser pessoas altamente capacitadas para realizar a atividade de contratação. Levando em consideração a cultura da organização é possível definir o perfil adequado para o cargo disponível, é possível também identificar a personalidade do futuro funcionário através da análise de suas características, avaliando suas habilidades e principalmente, identificando se o candidato tem características e valores compatíveis com os da empresa, que segundo Robbins (2009) já ingressam na organização com a personalidade definida e isso exerce alta influência no seu comportamento no trabalho.

Para Carvalho e Serafim (2004), o trabalho humano é o responsável pelo rendimento da empresa (rendimento = trabalho = tempo) fundamentando-se, em primeiro lugar, humano, enquanto o equipamento tecnológico constitui um meio auxiliar. Qualquer instalação técnica reduz-se ao fato de ser um meio auxiliar criado pelo homem objetivando ampliar seu potencial de rendimento no trabalho.

Partindo desse ponto, é necessário selecionar o candidato não apenas por suas competências técnicas comportamentais, mas também pelo comportamento passado que, por sua vez, produz o comportamento futuro. No entanto, não basta possuir competências técnicas e comportamentais, os colaboradores precisam entregar essas competências na forma de resultados efetivos para a organização, promovendo o alinhamento da estratégia organizacional a gestão de pessoas.

Atrair e desenvolver indivíduos talentosos são dois temas cruciais para a sobrevivência e prosperidade de uma organização. A ênfase no elemento humano (em vez de nos recursos técnicos, financeiros e outros tangíveis), muitas vezes, diferencia organizações concorrentes quando se trata do desempenho organizacional (VECCHIO, 2008, p.5).

Nesse contexto é indispensável que na empresa exista um planejamento que promova estratégias para o desenvolvimento das atividades que vão desde o processo de recrutamento e seleção de pessoal até a contratação e permanência destes na mesma, tornando a gestão de pessoas uma ferramenta capaz de gerar vantagem competitiva em relação à concorrência.



Manter os funcionários desenvolvendo suas técnicas e habilidades em prol do crescimento da organização depende da capacidade da empresa de integrar toda sua equipe em busca de um objetivo em comum. Para isso, é necessário acontecer a implantação de programas que estimulem a satisfação no trabalho. Um dos primeiros passos para garantir o bom desempenho da organização, independentemente de seu tamanho ou tipo de negócio é proporcionar a satisfação dos seus profissionais em relação ao trabalho.

Para Robbins (2009), a satisfação do trabalhador refere-se a um conjunto de sentimentos e expectativas que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Essa satisfação pode ser alcançada de diversas maneiras, a empresa deve, no entanto, oferecer além da remuneração salarial compatível com o cargo, um ambiente de trabalho seguro e agradável com recursos e ferramentas adequados para a realização de suas atividades.

Nesse contexto é primordial o planejamento da área de RH (Recursos Humanos), assim como é importante o planejamento em todas as áreas da organização. O planejamento deste setor precisa ser eficazmente planejado pois suas decisões causam impactos nas demais áreas da organização e pode afetar nitidamente o desempenho da organização.

O planejamento estratégico de recursos humanos é um processo contínuo de tomadas de decisões no âmbito da administração de pessoal da empresa, é de caráter dinâmico e flexível diante das oportunidades e estratégias presentes no mercado onde a organização está atuando. Com uma força de trabalho bem preparada, motivada e integrada é que o planejamento de RH leva à maximização de recursos materiais e financeiros disponíveis pela unidade (CARVALHO; SERAFIM, 2004).

Para ter êxito o planejamento de RH deve ser formulado para alinhar todos os procedimentos de gestão de pessoas aos objetivos gerais da empresa, visando projetar suas ações futuras para enfrentar os desafios que surgem diariamente no ambiente de trabalho, disponibilizando de um capital intelectual totalmente integrado e capacitado para solucionar qualquer problema e vencer todos os obstáculos.

Nesta perspectiva, as empresas precisam se preocupar cada vez mais com o bem-estar dos colaboradores, pois são eles que a levam a conseguir bons

resultados, tornando-se essenciais para vencer a concorrência. Assim, torna-se necessário promover ações que proporcionem uma melhor satisfação dos colaboradores dentro da empresa. Onde esta pode ser entendida como “um sentimento agradável que resulta da percepção que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000, p.121).

Pessoas satisfeitas tendem a executar suas tarefas com mais dedicação e desempenho, oferecendo melhores resultados para si e para a organização. A empresa que consegue proporcionar para seus colaboradores um alto nível de satisfação acaba desenvolvendo um clima organizacional cada vez mais favorável e propenso a novas conquistas, tornando-se uma empresa de cultura organizacional positiva na qual reconhece e valoriza o serviço do trabalhador, possibilitando uma melhor interação da sua equipe.

É importante também para manter o bom desempenho da corporação, além de promover a satisfação de seus colaboradores, oferecer produtos e serviços de boa qualidade que garantam a satisfação dos seus clientes. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e, por isso é essencial a busca de informações constantes para manter a oferta de acordo com a demanda. Sendo assim, as organizações precisam ofertar produtos e serviços compatíveis com as necessidades dos clientes.

Com base em Kotler e Keller (2006), a satisfação do consumidor é demonstrada através do sentimento de prazer ou de desapontamento que resulta da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa, depende basicamente do desempenho do produto em relação às expectativas do cliente que pode experimentar vários graus de satisfação. Insatisfeito se o desempenho do produto ficar abaixo de suas expectativas, satisfeito se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, e extremamente satisfeito ou encantado se o desempenho exceder as expectativas.

Para tanto, é preciso que haja uma comunicação eficaz entre empresa e consumidores, pois a comunicação além de intensificar as vendas favorece a imagem e aumenta a credibilidade da empresa. O setor de marketing de uma organização é o grande responsável pela comunicação entre a empresa e os seus clientes, responsabiliza-se portanto, em desenvolver atividades que permitam

conhecer as necessidades do mercado e desenvolver estratégias para criar e entregar valor para seus clientes.

Em um mercado tão competitivo é preciso um diferencial para conquistar novos clientes com a finalidade de atender suas necessidades, satisfazê-los e torná-los fieis à empresa. O marketing surge nessa perspectiva como um detector de necessidades que desenvolve e potencializa novas ideias para satisfazer o mercado.

O marketing é uma ferramenta muito importante que permite às empresas conhecer mais seus clientes com o objetivo de entregar satisfação em forma de benefício. A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar aos consumidores sobre os produtos e marcas que comercializam, rerepresentando a voz da marca e o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constroem um relacionamento com os consumidores (KOTLER; KELLER, 2006).

Através da promoção do marketing de relacionamento a organização terá acesso a informações que lhe permitirá compreender e trabalhar com a realidade em busca de meios para satisfazer seu público, contribuindo para o processo de atrair e manter novos clientes, proporcionando uma satisfação contínua aos consumidores. Portanto, para manter o bom desempenho da organização a relação entre a empresa e os clientes é tão importante quanto a relação entre a empresa e seus colaboradores.

Segundo Parente (2004), o sucesso de qualquer empresa depende da sintonia que consegue estabelecer com seus consumidores, afinal a melhor forma de mantê-los satisfeitos é atendendo suas necessidades.

Fundamentando-se nessa perspectiva, acompanhar as novas tendências do mercado em um cenário de constantes mudanças é essencial para antecipar-se à evolução do mercado propiciando à empresa descobrir o que o cliente espera do desempenho da organização (BUHAMRA, 2012).

Para que a empresa possa desenvolver um desempenho de sucesso é preciso organizar o planejamento de todas as áreas, especialmente do setor de RH, responsável por criar estratégias para garantir a eficácia dos seus colaboradores, assim como também o planejamento de marketing que permite o relacionamento eficiente com os consumidores.

## **A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO INDIVIDUAL**

Para alcançar suas metas, a empresa precisa de pessoas extremamente comprometidas com sua missão, pessoas que queiram se dedicar a realizar o sonho da organização, que vivam seus valores. Para isso acontecer, é necessário o envolvimento de todos os colaboradores no processo de formulação da estratégia, pois, quando participam do processo de tomada de decisão sentem-se mais comprometidos com seus resultados e quanto mais se comprometem mais se empenham a produzir com eficiência e eficácia.

A comunicação é o meio ideal para manter um bom relacionamento com os funcionários, à medida em que gera confiança enviando a mensagem de que a empresa se preocupa em assistir e abordar respeitosamente todos os seus membros, a organização aproxima-se e acompanha o desenvolvimento dos seus empregados, aumentando ainda mais o envolvimento entre eles.

O objetivo da comunicação, além de manter um bom relacionamento é criar um clima no qual todos os empregados possam desempenhar suas funções com o melhor de suas habilidades contribuindo criativamente para a organização. Esse relacionamento possibilita a identificação de problemas no desempenho e proporciona apoio para removê-los (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

É importante nesse contexto que a comunicação entre a gestão e seus funcionários seja eficiente, esse processo precisa acontecer de forma clara e objetiva, os colaboradores precisam conhecer a missão, visão e valores organizacionais. Ao serem informados ou solicitados a dar suas opiniões sobre determinada situação da empresa sentem-se importantes por fazerem parte das decisões e propósitos da empresa.

Sendo assim para a estratégia ser bem executada é essencial ser comunicada a todos que integram a empresa conduzindo assim a ação organizacional, onde

A estratégia precisa funcionar como um programa global para a consecução de objetivos organizacionais e deve receber o consenso geral e ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2010, p.74).

Quando os funcionários se envolvem na consecução dos objetivos sentem-se integrados e dispostos a colaborar cada vez mais, contribuindo e esforçando-se para o alcance dos objetivos da organização.

Por este motivo, identificar e avaliar os tipos de personalidade pode ser útil para os empregadores. À medida em que eles se dedicam à tarefa de desenvolver talentos para a organização, estão cada vez mais contribuindo para assegurar que as pessoas contratadas se adaptem em termos de descrições de cargos e com os prováveis colegas de equipe (VECCHIO; 2008).

O grau de satisfação pode alimentar de forma positiva ou negativa o comprometimento dos trabalhadores. Dessa forma, a maneira com que a empresa recruta e seleciona seu pessoal, influi diretamente na absorção e aproveitamento desses indivíduos. Quando adaptadas ao seu ambiente de trabalho, a satisfação dos colaboradores torna-se mais visível e reflete no seu nível de comprometimento individual com a instituição da qual faz parte, podendo ser favorável ou não ao desenvolvimento da organização.

O comprometimento individual dos colaboradores em relação ao alcance dos objetivos da empresa se dá por meio da confiança estabelecida entre eles, para isso o colaborador precisa acreditar nos projetos da empresa, sendo assim, torna-se indispensável o papel de um líder capaz de fortalecer gradativamente o vínculo de confiança conciliando as divergências para evitar possíveis conflitos.

O líder tem o grande desafio de integrar as equipes e desenvolver o melhor trabalho com cada uma. Descobrir os pontos fortes e de melhoria e fazer com que os funcionários encontrem um significado maior em suas funções e com isso, sintam-se felizes e recompensados. É evidente que o funcionário motivado, que é reconhecido pelo seu líder vai se sentir muito mais feliz, realizado e satisfeito. A satisfação gera um estado positivo, resultando numa melhor produtividade. “A produtividade do trabalho pode ser identificada como sendo o processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço” (CARVALHO; SERAFIM, 2004).

Como foi dito anteriormente, para que os funcionários promovam um bom desempenho no seu trabalho precisam sentir-se satisfeitos, no entanto, para

conseguir manter esses colaboradores adequadamente em sua área de atuação é necessário além de satisfeitos, serem diariamente motivados.

Como diz Marras (2000, p. 279), “satisfazer, portanto, é fundamentalmente diferente de motivar. O trabalhador pode estar satisfeito, mas não necessariamente motivado”. A motivação serve de incentivo para que o funcionário dedique suas forças com o objetivo de conseguir superar sempre ou na maioria das vezes suas expectativas, despertando o desejo de transformar algo bom em melhor. Cabe então ao líder, através de suas ações e interação com sua equipe, lançar desafios que proporcionem oportunidades de realização profissional para que estes se sintam sempre dispostos a vencer desafios e superar suas expectativas em busca de seu desenvolvimento profissional, contribuindo assim para o crescimento da organização.

Muitas organizações acabam perdendo excelentes profissionais por acreditarem que um bom salário e um ambiente de trabalho agradável são elementos capazes de promover o comprometimento e a permanência destes da mesma. Para Marras (2000, p. 278),

O que essas organizações ainda não entenderam é exatamente o fato de que a empresa não está motivando seu empregado; talvez o máximo que estejam conseguindo com suas ações seja satisfazer certas necessidades básicas dos seus trabalhadores, que é algo bem diferente.

No cenário atual em que o mercado se encontra altamente competitivo as pessoas buscam se qualificar cada dia mais para o mercado de trabalho com o objetivo de alcançar sua realização profissional e por isso exigem das organizações respeito e valorização pelo trabalho, por este motivo as empresas que desejam obter seu crescimento econômico através da efetivação destas pessoas têm por obrigação traçar estratégias que garantam a permanência destas na mesma.

Funcionários comprometidos e satisfeitos colaboram para o desenvolvimento do ambiente de trabalho, tornando o clima organizacional cada vez mais agradável e envolvente. O clima da organização é extremamente importante, pois, é a forma com que o colaborador percebe a organização em que trabalha, é o reflexo dos sentimentos compartilhados por todos os membros e que pode influenciar na motivação e satisfação em relação ao trabalho.

De acordo com Luz (1996), clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos que existem em uma organização, retratando a satisfação das pessoas no trabalho. Com um ambiente receptivo e caloroso os colaboradores realizam suas tarefas com mais eficiência e eficácia demonstrando seu nível de satisfação.

Por isso, programas de incentivos, reconhecimento e valorização do trabalho, ajudam a proporcionar além da satisfação a motivação dos colaboradores, com isso a organização consegue a estabilidade de seus profissionais refletindo positivamente no desenvolvimento da organização. Além disso, é importante também o investimento em cursos e treinamentos para aperfeiçoar as habilidades de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e formam ali seu habitat. Portanto, os resultados percebidos pela pessoa, seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou, em termos de recompensas recebidas pela empresa, provocam um determinado grau de satisfação pessoal.

Nem sempre o salário é o método mais importante de satisfação, existem outros atrativos como; crescimento profissional, segurança e estabilidade. O comprometimento refere-se a uma forte crença aos valores e objetivos da organização capazes de exercer no colaborador um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização, refletindo em um compromisso que liga o funcionário à empresa, sem ser necessariamente o salário sua fonte de motivação.

Evidentemente, o comprometimento de cada colaborador ocorre quando este se sente vinculado a algo ao qual deseja permanecer, comprometendo-se com sua equipe em busca do crescimento organizacional. O comportamento dos funcionários motivados e satisfeitos auxilia na construção de um clima organizacional favorável permitindo o cultivo de uma cultura organizacional positiva.

Para Robbins (2002), a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização porque cria distinções e define fronteiras de outras empresas, proporcionando um senso de identidade aos membros da organização, também

facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses de cada um e estimula a estabilidade do sistema social.

Portanto, diante do que foi exposto é possível afirmar que, os colaboradores mais produtivos são aqueles que se identificam com os valores e objetivos da empresa, sendo considerados os parceiros adequados para organização, porém é responsabilidade da organização além de planejar suas contratações, desenvolver estratégias que permitam a interação, motivação e satisfação dos seus funcionários.

Naturalmente a empresa que valoriza sua equipe promove um clima organizacional favorável proporcionando uma cultura organizacional positiva ideal para o comprometimento dos funcionários e o desenvolvimento da organização, demonstrando o interesse pelo desenvolvimento profissional da sua equipe, fazendo com que estes vistam a camisa da empresa com orgulho ao sentirem-se satisfeitos por fazerem parte de uma organização que preza e valoriza o esforço pessoal de cada colaborador.

## **METODOLOGIA**

Ao ponto de vista da natureza da pesquisa, a metodologia baseia-se em uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos que envolvem verdades e interesses locais. A pesquisa aplicada, de acordo com Oliveira (2004, p.123) “tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação às diferentes necessidades humanas”.

Já do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é classificada em qualitativa, tendo o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados. A pesquisa qualitativa tem como objetivo casos complexos ou estritamente particulares, possuindo a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, permitindo analisar a interação de certas variáveis através da compreensão e classificação dos processos dinâmicos, apresentando contribuições no processo de mudança (OLIVEIRA, 2004).

Tendo em vista os objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Para Gil (2012, p. 28), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de



relações entre variáveis”. Uma parte da pesquisa foi exploratória utilizando o método de observação informal.

Para Mattar (2012), a utilização deste método em pesquisas exploratórias engloba a habilidade natural de observar sucessivamente comportamentos, objetos e eventos ao redor. Para o autor, a técnica de observação utilizada cotidianamente é denominada como observação informal não dirigida, e a retenção e percepção do que é observado é considerada pequena, dependendo dos interesses singulares e da habilidade de percepção do pesquisador.

É aconselhada para pesquisas exploratórias a observação informal dirigida, pois esta é centrada somente em analisar comportamentos, objetos e fatos de interesse do problema de pesquisa, onde estes serão obtidos informalmente através da percepção do pesquisador. Tal método foi utilizado com o intuito de responder parte dos objetivos específicos, para uma melhor compreensão do ambiente pesquisado, gerando um contraponto às respostas obtidas na entrevista (MATTAR, 2012).

Quanto aos procedimentos técnicos, a metodologia baseia-se em uma pesquisa bibliográfica elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 183) a finalidade da pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Esse procedimento permite ao pesquisador um conhecimento mais amplo e profundo sobre o conteúdo abordado.

A pesquisa foi realizada na empresa Galpão Boutique, uma loja que atua no ramo de vestuário localizada na Rua Augusto Monteiro, 599 - centro - Caicó/RN. Sua Razão Social é Simone Carla de Medeiros Alves – ME, CNPJ nº 07.725.655/0002-57, seu horário de funcionamento é de segunda à sexta das 08hs00min às 18hs00min e aos sábados das 08hs00min às 12hs00min.

Durante a pesquisa foi desenvolvida uma entrevista com a gestora e também proprietária da empresa Simone Carla de Medeiros Alves tendo em vista que ela dispõe de um maior conhecimento necessário para a coleta de dados.

Optou-se por trabalhar com uma entrevista, pois, é um método flexível de obtenção de dados capaz de fornecer uma quantidade de informação suficiente para uma posterior análise qualitativa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 195), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. A entrevista realizada nesta pesquisa caracteriza-se como focalizada e individual.

A entrevista focalizada enfoca um tema específico permitindo ao entrevistado falar livremente sobre o assunto e individualizada porque tem como propósito proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados (GIL, 2012).

A entrevista é a fonte essencial para conhecer detalhadamente maiores aspectos sobre o tema abordado, além de proporcionar maior profundidade para a coleta de dados ao permitir a interação entre o entrevistado e o entrevistador, essa ferramenta possibilita colher informações não somente através da linguagem verbal, como também através de uma análise realizada da expressão corporal.

Para responder uma parte dos objetivos a pesquisa utilizou o método de observação informal em pesquisa exploratória, mencionado anteriormente. Nesse método a pesquisadora Aniele Fernandes dos Santos observou o ambiente de estudo no período de 14 de março a 5 de junho do ano de 2016.

## **RESULTADOS**

Realizou-se uma entrevista com a gestora, tendo em vista que a mesma dispõe do conhecimento necessário do planejamento da empresa para a coleta de dados. Fez-se também uma pesquisa exploratória utilizando o método de observação informal.

Referente à entrevista com a gestora, na primeira questão perguntou-se se a empresa tem um planejamento estratégico formalizado, com declaração de missão, visão e valores e definição de objetivos a curto, médio e longo prazo. A gestora respondeu “sim, a empresa dispõe de um planejamento estratégico que foi

formulado em 2014, e é do conhecimento de todos onde a missão, visão e valores ficam expostos para todos os colaboradores inclusive para os clientes”.

Nesse sentido a gestora enfatiza a importância do planejamento estratégico dentro da empresa com missão, visão e valores compartilhados por todos. Com base em Oliveira (2004), o planejamento estratégico é a metodologia que estabelece a direção a ser seguida pela empresa, na qual a missão representa sua razão de ser e a visão a sua imagem, o modo de projetar seu futuro através de suas crenças e atitudes dando personalidade à instituição. Nesse sentido, a gestora enfatiza a importância do planejamento estratégico dentro da empresa com missão, visão e valores compartilhados por todos.

Na segunda questão perguntou-se quem define os objetivos organizacionais e quais os métodos utilizados para fazer esta definição. Respondeu-se que “quem define os objetivos da empresa sou eu mesma, levando em consideração vários fatores como: a demanda, o estoque, os recursos disponíveis, o faturamento correspondente ao mês do ano anterior no qual é estimado sempre um percentual de crescimento entre outros”.

Nota-se, portanto, diante da resposta da gestora a importância da realização de uma análise da situação da empresa para fazer a definição das metas e objetivos. Recomenda-se então segundo (PARENTE, 2009), a utilização da análise SWOT uma ferramenta do planejamento estratégico que ajuda os gestores a definir os pontos fortes e fracos da organização como também as oportunidades e ameaças.

Na terceira questão foi questionada sobre o processo de formulação de estratégias. A resposta foi “as estratégias são formuladas logo após a definição dos objetivos, primeiro é questionado qual é a melhor maneira de alcançar esses objetivos, em seguida é avaliado se essa maneira é ou não viável para empresa, e partir dessas respostas é decidido o método mais adequado para ser executado e atingir os objetivos”.

De acordo com resposta é possível identificar que as estratégias da empresa estão alinhadas à realização de seus objetivos, que, segundo Mintzberg e Quinn (2001) são os padrões de decisões que permitem conduzir os planos organizacionais para a obtenção dos objetivos. Sendo assim, é fundamental para a

eficácia dos resultados que as estratégias sejam compatíveis com os objetivos da organização.

Na quarta questão indagou-se sobre a existência de uma estratégia específica para cada área da organização. A gestora respondeu que “me preocupo em desenvolver estratégias para todas as áreas da organização, porém o foco principal está concentrado no setor de vendas, de marketing e no setor financeiro”.

Diante desta resposta observa-se a preocupação da gestora em desenvolver estratégias para todas as áreas da organização intensificando-as em algumas áreas.

É importante que a empresa desenvolva estratégias para todos os setores, e estas devem estar de acordo com a realização dos objetivos departamentais. Com base no pensamento de Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento deve inserir todas as áreas da organização, fundamentando-se na perspectiva de que a realização dos objetivos departamentais leva ao alcance dos objetivos organizacionais conduzindo a empresa ao sucesso.

Na quinta questão fez-se a seguinte indagação: Quais são as principais estratégias desenvolvidas que julga como responsáveis por promover o crescimento da empresa? A resposta foi, “acredito que parte do nosso sucesso deve-se às estratégias desenvolvidas no setor de vendas, como trabalhamos com vários fornecedores, disponibilizamos sempre produtos de diferentes preços e marcas, com a parceria fidelizada aos nossos fornecedores podemos promover promoções constantes e liquidação anual, trabalhamos também com políticas de descontos nas compras à vista além de disponibilizar diferentes formas de pagamento”.

Com base nestas informações vê-se que a empresa trabalha em parceria com vários fornecedores, o que possibilita ofertar para seus clientes produtos mais diversificados com preços mais acessíveis, além de permitir melhores condições de pagamentos.

Para Porter (2004), a relação de fidelidade entre empresa e fornecedores é muito importante, pois, através desta parceria a empresa pode oferecer mais benefícios para seus clientes, trabalhar com vários fornecedores diminui o poder de barganha destes, que segundo o autor é uma força que exerce muita influência no desenvolvimento da organização, possibilitando a empresa negociar por melhores

preços e formas de pagamento, podendo repassar esses benefícios para seu público, aumentando sua vantagem competitiva.

A sexta questão referiu-se a qual é a principal estratégia desenvolvida pela empresa que pode ser apontada como sendo um diferencial competitivo. Respondeu-se o seguinte, “o principal objetivo da empresa é atrair os clientes e para isso acontecer desenvolvemos estratégias que permitam atender sempre suas necessidades e satisfazê-los da melhor forma possível. Um dos métodos utilizados é a diversificação do mix de produtos no segmento da moda do básico ao sofisticado de diferentes preços e marcas, pois, essa diversificação nos permite uma vantagem competitiva em relação à concorrência, já que maioria do comércio que atua no ramo da moda atende parcialmente a necessidade do consumidor focando em determinados produtos ou marcas, além disso procuramos nos manter atualizados para oferecer aos nossos clientes o que há de mais moderno no mundo da moda, inovando sempre para promover a máxima satisfação aos nossos clientes”.

Analisando a resposta de gestora é possível identificar que suas principais estratégias estão direcionadas para atender as necessidades dos seus clientes, objetivando promover a total satisfação destes por meio da contínua inovação e diversificação do seu mix de produtos, conseguindo assim, atrair novos clientes e criar vantagem competitiva em relação a concorrência.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, buscando produtos e serviços de qualidade, comodidade e praticidade, atender suas necessidades sem dúvidas é uma excelente estratégia, além de vencer a concorrência aumentando a competitividade da empresa a constante inovação dos produtos permite criar barreiras para a entrada de novos competidores, além de manter-se atualizada diminuindo as ameaças de produtos substitutos (PORTER,2004).

Na sétima questão faz-se a seguinte pergunta: De acordo com a visão da empresa, as estratégias que estão sendo utilizadas são suficientes para seu alcance? “Sim, apesar do cenário de crise existente no mercado estamos conseguindo manter um percentual de crescimento e conseqüentemente conseguiremos realizar nossa visão, porém estamos sempre em busca de melhorias, intensificando nossas estratégias em busca dos nossos objetivos”.

A gestora afirma que as estratégias desenvolvidas pela empresa são suficientes, porém como foi observado, a empresa desenvolve uma visão bastante ousada quando deseja “ser referência no mercado de moda da Região do Seridó, como empresa que prioriza a qualidade em tudo que faz até o ano de 2019”.

De acordo com o que diz Bethlem (2004) o planejamento estratégico estabelece o que a empresa quer ser, onde quer estar e como quer estar em determinado momento. Neste sentido é indispensável que suas estratégias estejam focadas na realização dessa visão.

Sendo preciso para isso, fato que é reconhecido pela gestora intensificar suas estratégias, principalmente no que diz respeito à divulgação da empresa, levando em consideração o dimensionamento da região do Seridó que compreende 25 municípios, cada qual com sua cultura peculiar. Nesse sentido é necessário programar estratégias específicas direcionadas para cada município, é necessário também ampliar o seu canal de distribuição, pois conforme foi verificado a única forma de adquirir o produto é na loja física, com a implantação de estratégias de divulgação e novos canais de distribuição aumentaria consideravelmente as chances da empresa atingir sua visão de modo mais eficiente e eficaz.

Na oitava questão foi perguntado se funcionários participam de alguma forma das tomadas de decisão em relação aos objetivos. A mesma respondeu que “sim, pois considero a opinião deles fundamental, já que são eles que executam a maior parte das estratégias”.

Essa resposta permite concluir que os funcionários estão envolvidos nos processos de decisões e conseqüentemente sentem-se comprometidos com os resultados da organização. Chiavenato (2010) afirma que para estratégia funcionar precisa da participação de toda equipe, devendo, portanto, receber o consenso geral buscando o envolvimento e integração de todos em busca de um objetivo comum.

A nona questão foi relacionada às formas de incentivos utilizadas para estimular os funcionários em busca do alcance das metas organizacionais. A gestora respondeu que “são oferecidas comissões e gratificações por metas alcançadas, são oferecidos também cursos e treinamentos periódicos para mantê-los incentivados e satisfeitos”.

Verifica-se nesta resposta a preocupação da empresa em incentivar sua equipe com remunerações, comissões e gratificações, a gestora demonstra também o interesse em motivá-los oferecendo cursos e treinamentos.

Os métodos de incentivos são importantes para manter os colaboradores integrados com os objetivos da empresa, satisfazer os funcionários é fundamental, assim como também motivá-los. O colaborador pode estar satisfeito com seu salário, comissões e gratificações, porém, isso não significa que ele esteja motivado. É preciso neste contexto buscar constantemente formas de satisfazer e incentivar seus funcionários para que estes sintam-se motivados a buscar o sucesso da empresa (MARRAS, 2000).

Na décima questão perguntou-se se a mesma considera sua equipe comprometida com desempenho da organização. A resposta foi, “sim, minha equipe é esforçada e dedica-se ao máximo para o alcance dos objetivos, mas é preciso sempre melhorar, afinal é função da empresa, promover a satisfação dos colaboradores para que estes sintam-se motivados e comprometidos com desempenho da empresa”.

A gestora afirma que seus funcionários são comprometidos com o desempenho da organização, porém é preciso sempre trabalhar para mantê-los nessa perspectiva. Segundo Marras (2000), as organizações precisam satisfazer as necessidades básicas dos seus trabalhadores além de motivá-los, e por isso, os métodos de incentivos precisam ser melhorados constantemente para que possa despertar diariamente o desejo e o interesse dos colaboradores pela empresa.

Na décima primeira questão perguntou-se quais são as estratégias realizadas para manter o relacionamento da empresa com o público alvo. Respondeu-se que, “o relacionamento com o público se dá diariamente através do marketing realizado nas mídias sociais, nossas redes sociais estão sempre atualizadas, em épocas promocionais também utilizamos recursos como carros de som e emissoras de rádios locais para fazer divulgações das promoções e das novidades disponíveis na loja”.

A resposta mostra que a principal ferramenta de marketing da empresa são as mídias sociais nas quais são divulgados diariamente os produtos disponíveis na

loja e que utiliza outros recursos como anúncios em carros de som e em emissoras de rádios apenas em épocas promocionais.

O marketing é a ferramenta que permite o diálogo entre a empresa e o seu público, é o meio pelo qual a empresa busca a aproximação com seus clientes visando não apenas informá-los sobre seus produtos e serviços como também, colher informações sobre os seus consumidores buscando aperfeiçoar cada vez mais a forma de satisfazê-los, o marketing quando bem executado tem a função de estabelecer a confiança e a credibilidade entre a empresa e o seu público (KOTLER; KELLER, 2006).

A décima segunda questão foi a respeito da importância das estratégias para a organização. A resposta foi a seguinte, “considero a estratégia como sendo parte fundamental da gestão administrativa, essencial para o alcance dos objetivos e sucesso da organização, afinal é através das estratégias desenvolvidas que a empresa consegue atingir suas metas, crescer e manter-se competitiva no mercado”.

Através da resposta da gestora pode-se compreender que a estratégia empresarial define o perfil da empresa, permitindo que esta elabore um planejamento eficiente que possibilite a formulação de estratégias eficazes para a concretização dos objetivos. De acordo com Tavares (2005), o planejamento permite a organização traçar melhor suas estratégias, tornando-se o meio pelo qual consegue se destacar no mercado, crescendo e desenvolvendo vantagens no mercado altamente competitivo.

Na etapa que compreendeu as observações informais fez-se uma análise das instalações da empresa, onde foi observado o layout, as exposições dos produtos, o estoque, em seguida foram observadas as atividades desenvolvidas na empresa, a movimentação dos clientes e o desempenho dos funcionários. Foi analisado também o perfil da empresa e as estratégias de posicionamento, fazendo-se a coleta de dados e anotações para futuras análises qualitativas.

Foi observado que o estabelecimento é climatizado oferecendo conforto para clientes, os produtos expostos são selecionados por tamanho e cores deixando a loja organizada permitindo aos clientes maior visibilidade dos produtos, o espaço é amplo, o que favorece o fluxo de clientes e facilita as atividades dos vendedores. No



entanto identificou-se a necessidade de um espaço adequado para realizar reuniões com funcionários, manter o contato com fornecedores e viabilizar o recebimento de mercadorias, pois todas estas atividades acima citadas são realizadas no setor comercial.

No que diz respeito ao estoque, verificou-se que é um espaço organizado, porém é pequeno para quantidade de produtos nele existentes, dificultando a armazenagem e o fluxo dos funcionários, constatou-se também que não há um controle de estoque adequado em virtude da inexistência de um sistema que permita realizar essa atividade.

Acompanhou-se o setor de vendas tornando-se assim possível uma análise do desempenho dos funcionários e dos esforços da organização, obteve-se também o contato com os clientes permitindo uma melhor análise do atendimento.

Pôde-se observar que a empresa conta em sua maioria com clientes fiéis que compram na loja há muitos anos, e que preocupa-se em fidelizar novos clientes, desenvolvendo estratégias como, liquidação anual, promoções constantes, divulgação das novidades através das redes sociais que estão sempre sendo atualizadas e ofertando diversas formas de pagamento.

Em relação ao atendimento notou-se que os clientes sentem-se satisfeitos ao serem atendidos pelos funcionários da loja que demonstram estarem aptos e capacitados para promover um atendimento agradável e personalizado. Nesse sentido, ressalta-se que a empresa investe em cursos e treinamentos para seus colaboradores, no entanto, notou-se que a quantidade de funcionários é insuficiente para a realização das atividades deste setor.

Teve-se acesso à declaração de missão, visão e valores, sendo discutidas junto à gestora as principais estratégias desenvolvidas para alcançar os objetivos da organização. Foi feito o acompanhamento das execuções de algumas estratégias, principalmente de marketing e de vendas que são as principais desenvolvidas pela empresa, onde constatou-se que apesar das dificuldades a mesma consegue atingir seus objetivos obtendo sucesso nos resultados.

Obteve-se contato com os colaboradores através de conversas informais, nas quais foram discutidos o grau de satisfação destes em relação ao trabalho e o nível de comprometimento de cada um com os objetivos da empresa. Foi possível

avaliar através da percepção da pesquisadora o clima organizacional e a cultura da instituição. Através de relatos dos funcionários pode-se verificar a integração destes com os objetivos organizacionais e a confiança estabelecida entre empresa e colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Baseando-se no mercado atual, em que os gestores estão buscando continuamente métodos mais eficazes de expandir seus negócios, aumentar a competitividade e vencer a concorrência tornou-se fatores importantíssimos na procura incessante do padrão de excelência indispensável para o crescimento da organização. Para ressaltar a importância desses fatos o estudo aborda assuntos relacionados ao tema de estratégia empresarial, sob o título, ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MPE DO SETOR DE VESTUÁRIO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GALPÃO BOUTIQUE DE CAICÓ-RN.

Considerando a importância dessa temática o objetivo geral desse estudo foi analisar o planejamento estratégico da empresa, buscando refletir sobre a eficiência deste para o crescimento da instituição. Para o alcance desse objetivo foi realizado um estudo dentro da empresa analisando as estratégias adotadas pela organização para alcançar seus objetivos e também a coleta de dados mediante observações informais e entrevista com a gestora.

Conheceu-se a missão, visão e valores da empresa, constatando-se através da observação dos métodos utilizados no planejamento das metas e objetivos que estes são a base do seu planejamento.

Através de uma reunião realizada com os colaboradores durante o período de observação da pesquisa exploratória, identificou-se que estes se encontram parcialmente satisfeitos e que na opinião deles os métodos de incentivos podem sempre ser melhorados. Notou-se também que os esforços organizacionais são importantes para o desempenho organizacional assim como o comprometimento dos colaboradores para o seu sucesso. Sendo assim todos os objetivos tanto o geral quanto os específicos definidos para este estudo foram atingidos. O estudo desenvolvido na empresa possibilitou o acompanhamento das execuções estratégicas permitindo a identificação de algumas deficiências na estrutura física e

no operacional que podem futuramente afetar e dificultar suas estratégias, comprometendo sua eficácia.

Notou-se que as principais estratégias desenvolvidas pela empresa em estudo estão focadas na prestação de produtos de qualidade para garantir a satisfação dos clientes, investindo sempre em novidades, aumentando o mix de produtos para diferenciar-se da concorrência. Promoções em datas comemorativas como, dia dos namorados, dia das mães, dos pais e natal com distribuição de brindes são estratégias adotadas pela empresa para proporcionar a satisfação dos seus clientes fazendo com que estes sintam-se especiais.

A empresa apresenta uma cultura organizacional positiva que permite um clima organizacional favorável, no qual vê-se nitidamente, o bom relacionamento entre as colaboradoras e a comunicação eficaz existente entre a gestão e sua equipe.

No que diz respeito à estrutura física, observou-se que a mesma tem uma área comercial ampla para as exposições de produtos, facilitando o atendimento, dispõe também de um espaço de espera agradável com ambiente climatizado que oferece conforto para os clientes, em contra partida não há um espaço restrito para receber seus fornecedores e mercadorias, cadastrar produtos e realizar eventuais reuniões, essas atividades são desenvolvidas no setor comercial que deveria ser restrito apenas ao atendimento dos clientes para realização das vendas.

A utilização de um espaço desvinculado do setor comercial para a criação de um escritório seria uma ótima opção para realizar estas e outras atividades que necessitem de maior privacidade.

No tocante ao operacional, com a expansão do seu mix de produtos e o aumento constante das vendas, foram identificadas duas necessidades, a primeira em relação ao estoque que se torna pequeno no que diz respeito à quantidade de produtos nele existentes, dificultando assim sua organização e locomoção dos funcionários, além de dificultar o acesso às mercadorias, também foi identificada a necessidade de um controle mais rígido deste setor.

Sendo assim o recomendável seria uma reforma de ampliação, para garantir melhor armazenamento dos produtos e facilitar o fluxo dos funcionários, promovendo o acesso às mercadorias e a implantação de um sistema que

colaborasse com o controle do estoque, com isso os funcionários poderiam realizar melhor suas atividades, agilizar o processo das vendas, atendendo um maior número de clientes. A segunda necessidade seria a contratação de mais funcionários para suprir o aumento das vendas.

Mediante análise constatou-se que apesar das necessidades identificadas, a empresa consegue permanecer no mercado, e que suas estratégias garantem a realização dos seus objetivos, aumentando gradativamente seu percentual de crescimento, porém é necessário sair da zona de conforto, e atentar-se para o futuro, já que a empresa encontra-se em processo de crescimento em um mercado altamente competitivo e de constantes transformações. Ainda faz-se necessário intensificar suas estratégias para atingir seus objetivos com mais desempenho e eficácia, adequando-se a sua realidade para garantir o sucesso da organização.

Neste contexto pode-se afirmar que a estratégia empresarial é essencial para o desenvolvimento da empresa e que o planejamento desta é compatível com os objetivos por ela estabelecidos.

O resultado obtido neste estudo possibilitou um vasto conhecimento sobre o tema abordado, porque permitiu relacionar às teorias vistas em sala de aula as práticas executadas pela organização, contribuindo nitidamente para sua formação profissional.

A leitura deste trabalho é recomendada para estudos científicos porque traz informações importantes sobre práticas empresariais que contribuem para o sucesso de uma organização.

## REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BUHAMRA, Cláudia. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. II. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Aragão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos de Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed, 5 Reimpressão, São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas 2000.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**, 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Silva Luiz de. **Tratando de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2 ed. Pioneira, 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, Marcelo. **Mercado de vestuário no Brasil movimentado aproximadamente R\$ 200 bilhões ao ano**. 2016. Disponível em: <<http://www.saopaulopretaporter.com/noticias/ler/mercado-de-vestuario-no-brasil-movimentado-aproximadamente-r-200-bilhoes-ao-ano#>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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

TRIBUNA DO NORTE - TN. **Mercado de Moda Movimenta Economia do RN**. 2008. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/mercado-de-moda-movimenta-economia-do-rn/72632>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Roberto Galman, revisão técnica Ana Cristina Limongi. 6.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira; revisão Técnica de Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2000.