



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC JARAGUÁ DO SUL
Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais

Aline Maria Cembranel
Ana Paula Martins da Silva
Deyse Fuzi
Leonardo Zimmermann Rocha
Tatiane Romeiro Novak

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ESTRUTURADO PARA A EMPRESA SPORT MAIS**

Jaraguá do Sul

2018

Aline Maria Cembranel
Ana Paula Martins da Silva
Deyse Fuzi
Leonardo Zimmermann Rocha
Tatiane Romeiro Novak

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ESTRUTURADO PARA A EMPRESA SPORT MAIS**

Atividade Complementar apresentada à Faculdade de Tecnologia Senac de Jaraguá do Sul, como requisito para obtenção do título de Analista de Processos Gerenciais.

Orientadora: Andréa Machado de Souza.

Jaraguá do Sul
2018

RESUMO

A elaboração de um planejamento estratégico é fundamental para a evolução da empresa, assim alcançando seus objetivos e tendo uma visão holística para a tomada de decisão nos pontos estratégicos e garantindo uma melhor posição no mercado. É importante que se observe o mercado interno e externo para avaliar os pontos a serem melhorados e desenvolvidos, conhecendo a real necessidade da empresa. O objetivo geral deste projeto é propor o modelo de um planejamento estratégico estruturado para a empresa Sport Mais. Para atingir o objetivo geral, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: (a) Avaliar o cenário atual e os possíveis cenários futuros; (b) Definir os objetivos da empresa; (c) Desenvolver missão, visão e valores da empresa para que desta forma todos os envolvidos no projeto saibam dos reais objetivos do negócio; (d) Realizar uma análise estratégica da empresa, em termos de seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades; e (e) Estabelecimento de planos de ação para atingir esses propósitos. Os dados foram analisados na empresa Sport Mais, através de análises práticas no ambiente e pesquisas bibliográficas. As referentes análises foram transcritas para o documento, organizado com visão de dois autores diferentes, tendo, por sua vez um amplo entendimento, representando a estruturação de um planejamento estratégico para a empresa em questão. Apresentar-se-á o planejamento estratégico para a empresa e espera-se que todo o trabalho possa contribuir de forma positiva para a organização. Por fim os pesquisadores concluíram, em termos gerais, que a proposição de um modelo de planejamento estratégico estruturado para a empresa foi bem-sucedido, podendo utilizá-lo para o crescimento da empresa e fazendo com que a mesma possa ser vista como a melhor empresa de Uniformes Esportivo de Jaraguá do Sul e região.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Vestuário. Análise ambiental.

ABSTRACT

The elaboration of a strategic planning is fundamental for the evolution of the company, thus reaching its objectives and having a holistic vision for the decision making in the strategic points and ensuring a better position in the market. It is important to observe the internal and external market to evaluate the points to be improved and developed, knowing the real need of the company. The overall objective of this project is to propose the model of a structured strategic planning for the company Sport Mais. To achieve the general objective, the following specific objectives were outlined: (a) Assess the current scenario and possible future scenarios; (b) Define the objectives of the company; (c) Develop company mission, vision and values so that everyone involved in the project knows the real objectives of the business; (d) Carry out a strategic analysis of the company in terms of its strengths, weaknesses, threats and opportunities; and (e) Establishment of action plans to achieve these purposes. The data were analyzed in the company Sport Mais, through practical analyzes in the environment and bibliographical researches. The related analyzes were transcribed for the document, organized with the vision of two different authors, having, in turn, a broad understanding, representing the structuring of a strategic planning for the company in question. The strategic planning for the company will be presented and it is expected that all the work can contribute positively to the organization. Finally, the researchers concluded, in general terms, that the proposal of a structured strategic planning model for the company was successful, being able to use it for the growth of the company and making it possible to be seen as the best company of Uniformes Esportivo de Jaraguá do Sul and its surrounding area.

Keywords: Strategic planning. Clothing. Environmental analysis.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	OBJETIVOS	5
2.1	Objetivo Geral	6
2.2	Objetivos Específicos	6
3	JUSTIFICATIVA	7
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
4.1	Estratégia e planejamento	8
4.2	Conceito de planejamento estratégico	9
4.3	Estruturas e ferramentas do planejamento estratégico	10
4.3.1	<i>Missão, Visão e Valores</i>	10
4.3.2	<i>Análise SWOT</i>	11
4.3.3	<i>Análise das Forças Competitivas</i>	12
4.3.4	<i>Fatores críticos de sucesso</i>	13
4.3.5	<i>Cenários estratégicos</i>	14
4.3.6	<i>Correlação entre objetivos estratégicos e estratégias de ação</i>	16
4.3.7	<i>Balanced Scorecard</i>	16
4.4	Controle e avaliação do planejamento estratégico	17
5	METODOLOGIA	21
5.1	Caracterização da Pesquisa	21
5.2	Técnicas de Coletas de Dados	21
5.3	Forma e Análise dos Dados	22
6	DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE	24
6.1	Estudo da organização	24
6.1.1	<i>Caracterização da organização</i>	24
6.1.2	<i>Estruturação do planejamento estratégico</i>	26
7	CONCLUSÃO	41

1 INTRODUÇÃO

A elaboração de um planejamento estratégico é fundamental para a evolução da empresa, assim alcançando seus objetivos e tendo uma visão holística para a tomada de decisão nos pontos estratégicos e garantindo uma melhor posição no mercado. É importante que se observe o mercado interno e externo para avaliar os pontos a serem melhorados e desenvolvidos, conhecendo a real necessidade da empresa.

É necessário que a empresa elabore uma estratégia visando os objetivos futuros, pensando na sua missão, visão e valores, para não perder sua essência e que seus *stakeholders* tenham conhecimento dos objetivos da organização, assim agregando mais valor à empresa. Uma das ferramentas mais usadas para fazer o planejamento é a Análise *SWOT*, que identifica todos os pontos importantes que a empresa deve observar tanto internamente quanto externamente, estabelecendo prioridades para a atuação da empresa e de seu segmento.

O modelo das cinco forças de Porter identifica os fatores externos, onde a organização consegue definir suas estratégias futuras, compreendendo que esses fatores são determinantes para o levantamento estratégico, que envolve diferentes conjuntos de atividades e atributos possuindo o intuito de alavancar o diferencial competitivo e a capacidade do negócio.

A empresa deve elaborar uma análise de cenários, sendo eles, pessimista, otimista e moderado, visando diferentes possibilidades para se manter competitiva no mercado. O processo de construção de cenários forma um conjunto de suposições bem definidas onde deverá retratar como será o futuro.

Todas essas ferramentas juntas, e entre outras, constituem a estrutura do planejamento estratégico, onde trazem melhores resultados para que a empresa alcance seus objetivos, fazendo com que a mesma tenha seu desempenho reconhecido no mercado e podendo melhorar a gestão de todos os setores internos.

2 OBJETIVOS

Os objetivos são aspectos importantes para alcançar as metas, sendo alcançados com o planejamento. Visa-se com este trabalho desenvolver um planejamento estratégico para a empresa Sport Mais. Assim seguem os objetivos gerais e específicos para este.

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto é propor o modelo de um planejamento estratégico estruturado para a empresa Sport Mais.

2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o cenário atual e os possíveis cenários futuros;
- Definir os objetivos da empresa;
- Desenvolver missão, visão e valores da empresa para que desta forma todos os envolvidos no projeto saibam dos reais objetivos do negócio.
- Realizar uma análise estratégica da empresa, em termos de seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades;
- Estabelecimento de planos de ação para atingir esses propósitos.

3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Oliveira (2009), os objetivos são estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas, é necessário que os indivíduos ou o grupo disponham de um conjunto de meios, e a aplicação desses os conduza aos objetivos estabelecidos.

Tem-se um sucesso maior quando o planejamento estratégico envolve toda a organização, para elaborá-lo de forma correta é preciso conhecer as forças e as fraquezas de cada área da organização, os objetivos de cada setor devem ser claros e as estratégias já planejadas para contribuir significativamente com as definições dos problemas e suas possíveis soluções.

Desta forma justifica-se o presente estudo para elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Sport Mais a fim de analisar suas ameaças e oportunidades, fraquezas e pontos fortes, assim definindo um horizonte para que a organização seja competitiva no mercado podendo alcançar os objetivos estabelecidos.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O nosso interesse é resolver os problemas mais relevantes da empresa estabelecendo um melhor desenvolvimento do planejamento estratégico. Para que o executivo possa trabalhar da melhor forma, ele deve partir de determinado modelo que melhor representa a sua atual situação. Uma empresa que está buscando a inovação necessita compreender que haverá modificações do início até o final do processo.

Definindo as ferramentas e estruturas do planejamento estratégico tornam-se claros os objetivos da empresa a serem alcançados assim facilitando o sucesso da mesma. Estabelecer estratégias é compreender claramente os problemas e as vantagens que envolvem a proposta a ser desenvolvida para a empresa concretizar seus planejamentos. Todo e qualquer planejamento é desenvolvido para estabelecer uma melhor direção a ser seguida, porém esse planejamento deve ser elaborado com base em referências concretas.

4.1 Estratégia e planejamento

O conceito de estratégia se refere a mobilização e levantamento dos recursos da empresa visando atingir os conceitos e objetivos da mesma a longo prazo. Levando em conta todos os objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos da empresa para atingir esses objetivos.

Sendo que, segundo Oliveira (2009), as questões estratégicas organizacionais representam e envolvem todos os objetivos futuros da empresa, principalmente os de tomada de decisão, onde o estudo, mapeamento e planejamento, visam tomar as decisões mais assertivas e claras possíveis para tornar as atividades mais eficientes e eficazes.

Assim o conceito de estratégia acaba por envolver com grande importância as questões de planejamento, pois estes precisam ser preparados e elaborados por etapas e com objetivos definidos. Conceituando o planejamento estratégico, que tem por fim formalizar a longo alcance os objetivos organizacionais futuros, configurando as atividades da organização, seus produtos, serviços ou processos.

Pois como disse um renomado intelectual na área da gestão, evidenciando a importância dessa etapa no processo estratégico, "Sem um planejamento

estratégico competente, ninguém sobreviverá nesses tempos globalizados” (PORTER, 2004). Ainda como levantado o planejamento estratégico é constituído por etapas essas que visão pôr em análise vários pontos sobre a organização, como a Análise SWOT ou FOFA, que visa levantar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, dando andamento em seguida a identificação do problema e dos objetivos, revisão, desenvolvimento, ação ou execução da proposta e o monitoramento.

4.2 Conceito de planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização levando em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada. Dentro desse raciocínio, podemos afirmar que a maior função do planejamento é reduzir as incertezas existentes no processo decisório e de contrapartida aumentar o alcance dos objetivos, desafios e as metas.

Oliveira (2009) conceitua o planejamento estratégico como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada perante as demais. O referido autor identifica que o planejamento estratégico possui quatro áreas de atuação, sendo elas: (1) O que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo; (2) O que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência; (3) O que a alta administração da empresa deve fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes; (4) O que a empresa deve fazer, considerando as restrições sociais e éticas.

Planejamento estratégico é um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação do futuro ser diferente do que a vivida no passado é um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua implantação na empresa. Oliveira (2009) ressalta que toda atividade de planejamento nas empresas, deverá resultar de decisões presentes, que devem ser definidas a partir do detalhamento do impacto das mesmas no futuro, consiste em saber o que deve ser executado e da maneira que deve ser executado. Não se trata de decisões futuras,

mas sim nas implicações futuras das decisões do presente, é um processo de constante tomada de decisões e suas consequências aparecerão no futuro.

O Planejamento não é um ato isolado então deve ser entendido como um processo que é composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que tem como visão a realização do que foi estabelecido como objetivo. O processo de planejamento é muito mais importante que o seu resultado final, deve ser um plano desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa, porque busca resultados práticos.

Assim sendo, salientamos que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição ou com a resolução de problemas ou planos, não é um ato isolado, ele precisa ser informado e entendido por todos.

Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. Mas, são fundamentais que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

4.3 Estruturas e ferramentas do planejamento estratégico

As principais ferramentas do planejamento são: Missão, Visão e Valores, Análise SWOT, Análise das Forças Competitivas, Cenários estratégicos, Correlação entre objetivos estratégicos e estratégias de ação e *Balanced Scorecard*, todas essas estruturas torna-se essenciais para colocar em prática as estratégias, assim fazendo com que a organização chegue aos seus objetivos.

4.3.1 Missão, Visão e Valores

O planejamento estratégico é composto por alguns pontos básicos que dão o direcionamento inicial do negócio, antes de realizar qualquer análise é importante definir qual é o papel daquela futura empresa perante a sociedade, qual é a intenção e ou objetivo, qual será o diferencial que vai oferecer ao público, para chegar a esses pontos é necessário definir a missão, visão e valores.

Segundo Oliveira (2009) a missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, deve ser composta essencialmente daquilo que a organização pretende oferecer aos clientes, tanto se for realizar uma prestação de

serviço, quanto o produto que irá oferecer. A missão deve ser definida em termos de satisfazer uma necessidade do ambiente externo.

Visão trata da intenção de alcance da empresa, ou seja, a compreensão clara do que a organização almeja e onde pretende chegar. Oliveira (2009) ressalta que, a visão de uma organização é os limites que os proprietários e executivos conseguem enxergar, dentro de um período de tempo mais longo. A visão representa o que a empresa quer ser.

Os valores é o conjunto dos princípios e crenças das quais a empresa irá se basear para dar andamento a suas atividades. Segundo Marques (2015), esses valores darão a identidade para a organização, e pressupõem o conjunto de regras que seus colaboradores devem seguir para buscar resultados positivos.

É muito importante definir a missão, visão e valores da empresa, pois servem para direcionar todas as decisões a serem tomadas, ter como base para a definição de comportamentos, e deixam muito claro qual o verdadeiro caminho a ser seguido, e onde a empresa almeja chegar.

Esses três pilares precisam estar bem alinhados com todos que atuam na organização, pois cada indivíduo tem que buscar em conjunto com a empresa as metas a serem alcançadas, assim chegando ao resultado esperado.

4.3.2 Análise SWOT

Muitos empreendedores e empresários passam horas buscando uma ferramenta de fácil acesso e controle para um desenvolvimento de um planejamento estratégico adequado, que os ajude a definir ações, metas e iniciativas para direcionar a operação de seus negócios. Uma das ferramentas mais usadas para fazer esse tipo de planejamento é a Análise de SWOT. Segundo Porter (2004) a criação do modelo de análise SWOT é como um quadro de referência para a definição da estratégia empresarial.

Essa ferramenta é usada para fazer a análise e permitir a prospecção de cenários alternativos desse ambiente de negócios para os próximos anos, visa efetuar uma análise interna e externa do ambiente e ajudar a identificar os elementos chaves para a gestão da empresa que auxilia a estabelecer prioridades para a atuação da empresa e de seu segmento. Por meio de sua realização, é possível escolher a melhor estratégia para alcançar os objetivos desejados.

Sua criação em forma de matriz é justamente para facilitar a elaboração e análise, de acordo com Serra, et al., (2014) a vantagem da análise SWOT enquanto instrumento, é ser um quadro de referência que proporciona uma orientação para a procura de soluções, é simples, fácil de entender e consistente. A matriz ajuda a pensar e a tomar decisões sobre a informação disponível no meio externo e interno.

A análise interna determina suas forças e fraquezas dentro da organização, os pontos fortes e fracos da mesma permitem identificar quais são as vantagens e desvantagens estratégicas, pois essas variáveis muitas vezes podem ser controladas. Ao realizar a análise interna é preciso entender quais os recursos necessários a serem desenvolvidos para competir no setor de atividade. (SERRA, et al., 2014)

Já para a análise do ambiente externo, é fundamental a importância de conhecer a realidade do ambiente onde a organização está inserida, sendo que existem vários fatores de oportunidades e ameaças. Muitas vezes a empresa não tem o controle do ambiente externo, porém deve-se avaliar os recursos disponíveis e quais precisam se desenvolver para tornar a empresa competitiva no mercado.

Figura 1: Matriz SWOT



Fonte: Treasy (2015)

4.3.3 Análise das Forças Competitivas

Toda e qualquer organização deve considerar as estratégias por ela compreendidas e determinadas para o fortalecimento da sua competitividade,

auxiliando assim a organização em seu planejamento e posicionamento mais adequado no mercado. Tendo em vista o modelo das cinco forças de Porter para identificação desses fatores a organização consegue ter uma definição mais exata das suas estratégias futuras.

Compreendendo assim que esses fatores são agentes determinantes para o levantamento estratégico, sendo que os resultados competitivos são frutos de uma poderosa estratégia que envolve diferentes conjuntos de atividades e atributos possuindo o intuito de alavancar o diferencial competitivo e a capacidade do negócio.

Diante os fatores de análise de resultado e diagnóstico estratégico é possível elaborar e implementar as mudanças mapeadas durante o processo de análise das forças, sejam elas aplicadas no micro ou no macro ambiente, também de quaisquer meios, seja no estratégico, tático ou operacional da organização.

Tendo diferentes finalidades o levantamento dessas informações pode alavancar os resultados organizacionais, pois segundo Oliveira (2009), essas informações proporcionam uma imagem de como a empresa está e ou como quer se estabelecer no futuro e de que maneira alcançará suas metas ou objetivos.

4.3.4 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são pontos chave que, quando bem executados definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa atingindo seus objetivos e podem determinar o sucesso futuro da organização, podem ser considerados como uma cadeia de valores que alimenta o sucesso dos projetos. São as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios

De acordo com Oliveira (2009), os FCS correspondem a uma técnica que identificam e também analisam os fatores e os aspectos que cada empresário considera como sendo o mais importante para a empresa. Para o autor (2009) algumas perguntas devem ser feitas para o melhor sucesso da empresa tais como; (a) qual a missão ou razão da empresa; (b) quais os principais objetivos da organização, (c) quais os principais objetivos da unidade organizacional, e como se relacionam com os objetivos da empresa; (d) quais são as principais orientações passadas dos gestores para os seus subordinados.

As respostas dessas e de outras perguntas são analisadas pela alta administração para que se possa ter uma referência do que a empresa considera mais importante para o seu sucesso, e após essa etapa, devem ser analisadas a capacidade que a empresa tem para enfrentar estes pontos críticos identificados e definir quais serão as estratégias sugeridas.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como questões vitais para o funcionamento da empresa, alguns exemplos de FCS podem ser; manter um bom relacionamento com fornecedores, melhorar relações com clientes, investir em tecnologia, reduzir custos ou automatizar os processos, cada empresa deve medir os seus indicadores e ver quais aspectos tanto interno como externo deve ser melhorado dentro da organização, lembrando que os fatores podem alterar de uma empresa para outra, de executivo para executivo, pois são confeccionados sob medida para um seguimento de negócio.

O estabelecimento e a análise dos fatores críticos de sucesso não são um processo fácil nem difícil, eles auxiliam o executivo a fazer um diagnóstico estratégico da empresa. Segundo Oliveira (2009), os fatores críticos de sucesso não são um conjunto padrão de indicadores que podem ser aplicados em várias empresas ou negócios, são situacionais.

Quando os FCS são negligenciados ou ignorados, contribuem e muito para o fracasso do negócio, se não forem avaliados dificilmente se conseguirá encontrar um modelo ideal de negócio, é importante salientar que os FCS devem ser traduzidos em indicadores, atribuindo-lhes medidas de desempenho e então compará-las com características consideradas importantes em relação ao objetivo definido pela organização.

4.3.5 Cenários estratégicos

A análise dos cenários tem sua função importante para que a empresa se mantenha competitiva no mercado, é fundamental o conhecimento do ambiente para um bom desempenho tanto interno como externo. Segundo Oliveira (2009) os cenários retratam uma das principais técnicas administrativas. O processo de construção de cenários parte de um conjunto de suposições bem definidas, e representa como deverá ser o futuro.

Realizar a análise de cenários é diferente de fazer estudos de mercado, pois essas análises permitem visualizar um leque mais extenso de possibilidades quanto ao futuro, nessa avaliação inclui-se múltiplas variáveis e possíveis soluções. (SERRA, *et al.*, 2014). Em função disso podemos dizer que sua principal função não é tentar prever o futuro, mas identificar fatores que podem se tornar reais a longo prazo.

A elaboração dos cenários estratégicos tem como finalidade direcionar nas escolhas da empresa, permitindo decisões mais assertivas, e assim estimular o interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico dentro da organização. Os cenários quando elaborados e implementados de maneira adequada representam um conjunto de variáveis inter-relacionadas e interdependentes nos quais a empresa deve inserir-se o mais competitivamente possível por intermédio das estratégias (OLIVEIRA, 2009).

É preciso englobar o maior número possível de alternativas para que esse planejamento por cenários se torne realmente eficaz, assim proporcionando a avaliação das várias possibilidades. O ideal é a construção de três cenários futuros em potencial que ofereçam diferentes possibilidades dos quais se possam tirar respostas adequadas. Tais cenários podem ser analisados como mais realista, otimista e pessimista. (SERTEK, 2007), conforme figura 2.

Sendo assim pode-se dizer que a elaboração de cenários estratégicos deve abordar tanto interferências na própria empresa, como nos concorrentes levando em consideração as características da sociedade, da economia e de diversos outros fatores de sucesso.

Figura 2: Construção de Cenários

Análise de Cenários		
Pessimista	Esperado	Otimista
<ul style="list-style-type: none"> • Não conseguir obter financiamento • Não há aderência ao produto • Excesso de CO₂ necessário para produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Obter apenas 5000€ de financiamento • Utilizar nova tecnologia de plastificação • Adesão a produtos ecológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Obter financiamento de 15000€ e boas taxas de juro • Conseguir adoptar a cultura do produto à comunidade • Diminuição da taxa de desemprego

Fonte: The business zoom (2015)

4.3.6 *Correlação entre objetivos estratégicos e estratégias de ação*

Os objetivos estratégicos são os resultados que a organização pretende realizar, é o alvo ou ponto que se pretende alcançar. O objetivo pode ser quantificado, com prazo para sua realização, focando em indicadores de desempenho que permitam medir os resultados de determinada organização.

Mintzberg (2006) afirma que, os objetivos estratégicos são muito mais que uma ambição, esse conceito engloba um processo de gestão ativa do qual envolve; focar a atenção da organização na essência da vitória, motivar pessoas ao comunicar o valor da meta; deixar espaços para contribuições, sustentar o entusiasmo fornecendo definições para as novas operações, e usar conscientemente o objetivo para guiar as alocações de recursos.

Segundo Oliveira (2009), a estratégia em ação significa assegurar que as estratégias escolhidas sejam de fato colocadas em prática, e para que isso ocorra é necessário estruturar a organização para dar sustentação ao desempenho, elaborar processos para poder controlar como a estratégia está sendo implementada e gerenciar a mudança estratégica, que inclui a necessidade de compreender como uma organização pode influenciar a perspectiva de mudança.

Pode-se afirmar que a estratégia começa com um grau de incerteza. Afinal as atividades são muito diferentes entre si, alguns objetivos podem ser mais fáceis de alcançar e outros podem ter um grau de dificuldade maior e que requer mais competência para conseguir chegar ao sucesso. Em função destas incertezas e do grande número de mudanças que ocorrem ao mesmo tempo é essencial coordenar eficientemente as ações que irão colocar em prática.

4.3.7 *Balanced Scorecard*

O conceito de *Balanced Scorecard* (também conhecido pela sigla BSC) surgiu no início da década de 1990, naquele momento percebeu uma necessidade de mudanças no cenário administrativo, em função da competitividade de mercado. De acordo com Kaplan (1997) o *Balanced Scorecard*, é definido como um meio pelo qual se traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, facilitando a comunicação, a informação e o aprendizado.

O planejamento estratégico BSC, além de definir os indicadores também ajuda a montar um mapa das iniciativas estratégicas, a serem desempenhadas pela empresa e como afetam os objetivos finais da organização. O BSC permite descrever a estratégia de forma clara, através da representação de indicadores financeiros e operacionais, organizados em quatro dimensões: financeira, mercadológica, processos internos, aprendizado e crescimento.

Segundo Ferreira (2013) uma das grandes contribuições do BSC para a gestão estratégica tem sido apontada como a produção do chamado alinhamento estratégico. Sua realização ou implementação leva os executivos e os demais colaboradores da organização a enxergar mais claramente as relações entre o que é definido na estratégia corporativa e seus desdobramentos. Dessa forma, tudo que vir a ocorrer na organização teria uma “razão de ser”, que poderia ser relacionada com os níveis superiores e inferiores do chamado mapa estratégico.

A meta do plano BSC se refere ao nível de desempenho e melhorias que tem que ser realizados e os objetivos a serem alcançados. A ação tomada é relatar as atividades práticas necessárias para que possam ser atingidos os objetivos estratégicos organizacionais, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os as ações que precisam ser tomadas em relação as demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo.

Os indicadores de desempenho financeiro informam se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os indicadores de desempenho financeiro podem ser vistos por dois ângulos: (1) O que considera a área como a mais relevante, uma vez que o sucesso real de um negócio é medido em termos financeiros; (2) O que privilegia os indicadores operacionais, colocado de lado os financeiros, por considerar que estes não têm consequência. (SERRA, et al., p. 328, 2014).

Para se alcançar um melhor desempenho financeiro este critério tem que estar alinhado com a estratégia da empresa e deve-se procurar determinar quais as medidas financeiras são as mais apropriadas, ou seja, aquelas que correspondem com a meta específica para os objetivos e as medidas das demais dimensões inseridas no BSC.

4.4 Controle e avaliação do planejamento estratégico

Toda organização necessita de meios para monitorar e analisar suas saídas sejam esses produtos ou serviços, assim o papel do controle é essencial durante o planejamento estratégico como forma de acompanhar o desempenho do sistema, levantando se a organização realmente alcançou seus objetivos, desafios ou metas.

Pois como esclarecido por Oliveira (2009, p.257) as finalidades do controle nos processos e etapas sejam operacionais ou administrativas apresentam finalidades que reforçam a organização a identificar, corrigir e evitar a reincidência de falhas nos processos, identificando os recursos utilizados e aplicando-os corretamente para alcançar a eficiência, eficácia e efetividade por ela esperadas.

Saber lidar e ter controle das informações também é um ponto importantíssimo na fase de controle e avaliação, pois tendo a informação correta, sabendo administrá-la na hora e local corretos é administrar corretamente o negócio, considerando as alternativas que atendam de melhor forma as necessidades da organização.

Tendo as informações o processo decisório do planejamento estratégico fica mais claro, alinhando as fases, estabelecendo quais são os objetivos, desafios, metas e estratégicas a serem tomadas.

4.5 Estudo do Segmento específico

Logística

Em épocas de grandes guerras, a logística surgiu com o propósito de identificar o abastecimento militar de grandes exércitos com tudo o que era necessário como, por exemplo, armamentos, munições e alimentação, com a finalidade de atacar o inimigo com aptidão (LARRAÑAGA, 2008). E hoje em dia não é diferente, porém o que muda é o ambiente, pois as empresas precisam planejar todas as suas atividades para se manter no mercado da melhor forma possível.

Para trazer um diferencial competitivo, procurando manter menores custos de produção e distribuição. É fundamental para que os produtos e serviços cheguem ao seu cliente de uma forma eficaz. Segundo Salgado (2013, p.11) “o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários e sua missão é satisfazer as necessidades do cliente.”

A logística empresarial surgiu com a finalidade de conhecer melhor as práticas que estão mudando o dia a dia das empresas e com a globalização trazem a necessidade dos administradores compartilharem informações com clientes e fornecedores para promover a integralização e otimização dos processos. (SALGADO, 2013).

A empresa que faz seu planejamento logístico de uma forma eficiente consegue a otimização dos recursos assim diminuindo falhas e proporcionando a maximização dos lucros ou até mesmo alcançando novas possibilidades de mercado.

Vendas

Venda é considerada uma verdadeira troca, onde a loja fornece um determinado produto e o cliente retorna com uma compensação financeira. Podemos caracterizar esse processo como operação comercial. Senac (1999) afirma que, venda é um processo de trocas onde visa a satisfação do cliente em primeiro lugar.

Ratto (2012) reforça, que a venda é um trabalho de transmitir um conceito, ideia ou uma proposta para seus clientes. Em vendas transmitir ideias de forma eficaz é uma das chaves para se alcançar o sucesso, seguindo neste contexto podemos dizer que vender é a capacidade de comunicação pessoal para estimular alguém a agir em favor dos nossos interesses.

No mundo moderno em que vivemos, a atividade de vendas é cada vez mais complexa e competitiva, onde empresas se destacam, devido ao planejamento que é elaborado e executado da melhor forma, assim conseguindo atingir seus objetivos. Senac (1999), ressalta a importância de ter uma equipe preparada para vender e que possa planejar, organizar, dirigir e executar as técnicas modernas de venda, assim conseguindo atingir o público desejado.

A intensa atividade das indústrias em gerar uma grande variedade de produtos capazes de satisfazer as necessidades de seus clientes, fez se necessário que a distribuição aumentasse cada vez mais, para que seus produtos cheguem nas mãos de seus clientes.

É importante ressaltar que a competitividade dos dias atuais faz com que as empresas percebam a necessidade de preparar suas equipes para que consigam trazer bons resultados e conseqüentemente um retorno lucrativo para a empresa.

5 METODOLOGIA

Metodologia é uma palavra derivada de “método”, do Latim “*methodus*” cujo significado é “caminho ou a via para a realização de algo”. Método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estudam os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

A metodologia pode ser entendida como a disciplina que estuda e lida com os métodos. A metodologia está relacionada a própria forma de analisar e detalhar qual modelo de pesquisa será utilizado para detectar determinado problema.

Definir a estratégia a ser implementada na pesquisa é tão importante quanto a própria definição do objeto de estudo. Métodos ou estratégias de pesquisa diferentes podem conduzir o pesquisador a diferentes resultados. Sendo assim, o método deve estar ligado aos objetivos da pesquisa, aquilo que se pretende e o resultado que se espera alcançar ao final do estudo.

5.1 Caracterização da Pesquisa

A etapa da pesquisa na realização de um projeto, ou resolução de um problema, é essencial para que se tenha o conhecimento necessário, assim podendo chegar ao objetivo esperado.

Segundo Gil (2010) a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo identificar as respostas aos problemas que são propostos. Para o autor a pesquisa é solicitada quando não se dispõe de informações suficientes para se resolver o problema.

Para a elaboração deste trabalho utilizamos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa diagnóstica. Na pesquisa bibliográfica utilizamos referências de alguns autores renomados na área para nos auxiliar na melhor visão do problema. Na pesquisa de diagnóstico avaliamos o ambiente da organização dessa forma conseguimos seus respectivos problemas, para melhor resolução dos mesmos.

5.2 Técnicas de Coletas de Dados

É o processo de levantamento de dados para pesquisas por meio de técnicas específicas. Esses dados são utilizados para tarefas de pesquisa, planejamento, estudo, desenvolvimento e experimentações.

Segundo Lakatos (2010) a técnica de coleta de dados é a etapa em que se aplicam diversas técnicas e instrumentos de pesquisa, sendo uma tarefa que exige grande esforço e dedicação de seus pesquisadores, necessitando registros cuidadosos e preparo prévio.

Existem diferentes procedimentos para a coleta de dados que ainda, segundo Lakatos (2010), variam de acordo com o tipo de pesquisa, sendo as principais delas a de observação, entrevista, questionário e formulário.

Utilizamos para este trabalho as técnicas de coleta de dados de observação e entrevista em equipe, para conseguir entender como a empresa funciona, realizamos anotações e análises situacionais, compreendendo as mais diferentes situações dentro da realidade da empresa.

5.3 Forma e Análise dos Dados

Análise dos dados é o processo de distinção das partes de um todo, com o objetivo de compreender melhor, ou seja, a análise pode ser definida como estudo detalhado de certo objeto ou assunto, é uma técnica analítica, que consiste na obtenção de uma grande quantidade de dados sobre determinado assunto para posterior estudo dele, a fim de identificar respostas ou soluções.

Segundo Lakatos (2010), é a tentativa de evidenciar todas as relações existentes entre o que está sendo estudado e outros fatores existentes. Representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva dos processos de investigação, por isso é de extrema importância que os dados sejam analisados corretamente, para que se obtenha os melhores resultados para conseguir tomar as melhores decisões.

Análise de dados permite maior assertividade na tomada de decisões, para se adequar ao mercado e com isso se destacar perante a concorrência.

É preciso optar pela melhor metodologia para obter as respostas mais relevantes para seu negócio, e assim transformar esses dados em estratégia.

Cooper (2011), diz que a análise envolve a redução dos dados acumulados a um tamanho administrável, gerando uma criação de resumos, buscas de padrões e aplicações de técnicas estatísticas, para que os analistas possam interpretar os

resultados de uma forma consistente, para que ele recomende as mudanças propostas ao seu gerente com base em sua interpretação dos dados.

O valor de uma pesquisa está relacionado à maneira como foram analisados e interpretados os dados, um dos maiores problemas na interpretação deve-se a falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador obter sobre suas conclusões. Best citado por Lakatos (2010), afirma que mesmo com os dados válidos, é a eficácia da análise e da interpretação que vai determinar o valor da pesquisa. As afirmações devem ser comprovadas, tanto quanto possível, antes de serem aceitas como fatos, algumas análises também podem ser prejudicadas, devido a incapacidade de reconhecer as limitações tanto do grupo quanto das situações.

O mercado é cada vez mais complexo e competitivo. Com isso é preciso interpretar sinais, reagir rapidamente às constantes transformações e não perder de vista indicadores úteis. Sem o suporte de métodos e de tecnologias de análise de dados, essa missão torna-se praticamente impossível. Por isso é fundamental que haja uma cultura organizacional aberta à internalização de profissionais especializados, metodologias consolidadas para apoiar uma das principais estratégias da gestão de um negócio.

6 DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE

Este capítulo tem como objetivo tratar dos aspectos levantados para a estruturação do planejamento estratégico da empresa, esses previamente considerados pelos acadêmicos com o andamento dos dados já levantados.

6.1 Estudo da organização

O estudo da empresa Sport Mais foi através da oportunidade de elaboração do planejamento estratégico, visto que a empresa não possui, observou-se então, a necessidade de estruturar a empresa. Coletou-se as informações necessárias para entender a real situação, assim fez-se a análise das informações para auxiliar nas tomadas de decisões futuras e propor a execução deste planejamento.

6.1.1 Caracterização da organização

A Sport Mais Têxtil Ltda foi fundada no dia 3 de Setembro de 2015, na Rua Roberto Ziemann, nº 40 sala 04 no bairro Czerniewicz em Jaraguá do Sul.

Figura 3: Sport Mais - Vitrine da loja



Fonte: Sport Mais (2018)

Os fundadores perceberam que o mercado estava carente na região tendo apenas uma empresa concorrente na cidade, por se tratar de um segmento de mercado com ótimas oportunidades de crescimento devido ao aumento de práticas e atividades esportivas os idealizadores do projeto decidiram colocar as suas ideias em prática e começaram as suas atividades, tendo como princípios que regem o negócio; preço justo, qualidade do produto e prazo de entrega.

A empresa atende toda a região sul do país os pedidos são realizados através da loja física (via telefone, *e-mail*) e também através do site da empresa. Os Uniformes Esportivos são o seu produto principal e ainda confeccionam camisas promocionais, uniformes profissionais e bandeiras esportivas.

Figura 4: Modelo de uniforme Esportivo desenvolvido pela empresa



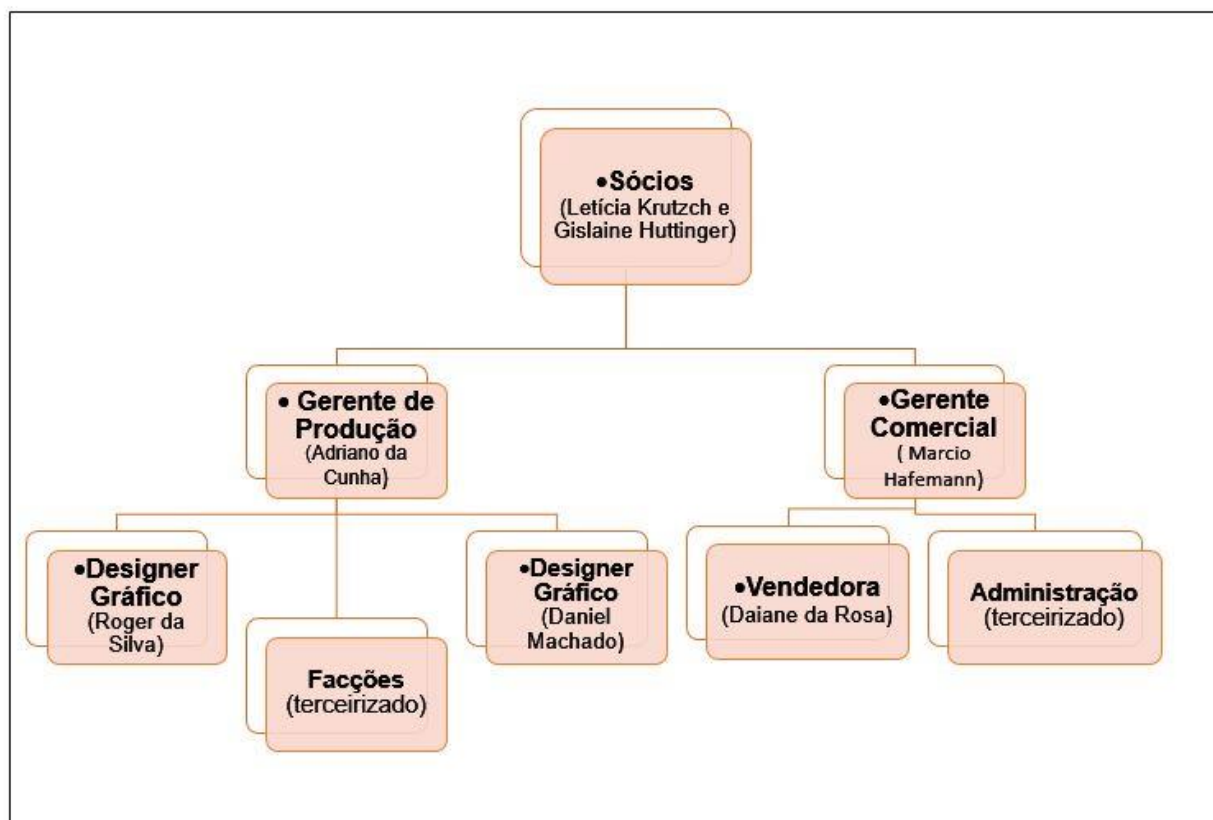
Fonte: Sport Mais (2018)

Atualmente a empresa não possui definida a sua missão, visão e valores, no decorrer do trabalho apresentar-se-á a proposta considerada adequada para a organização.

Toda a parte produtiva e administrativa é terceirizada, tendo apenas como setores internos; vendas, criação e logística.

A empresa possui cinco funcionários exercendo as seguintes funções; gerente comercial, gerente de produção, dois designers gráficos e uma vendedora. Com o seguinte organograma:

Figura 5: Organograma da Empresa



Fonte: Os autores (2018)

6.1.2 Estruturação do planejamento estratégico

a) Missão, Visão e Valores

A empresa Sport Mais não possui missão, visão e valores, sendo assim a proposta do presente estudo, será:

- **Missão:** Produzir uniformes esportivos com qualidade e excelência, proporcionando conforto dos seus clientes, incentivando à prática esportiva.
- **Visão:** Ser referência em uniformes esportivos, e reconhecida no cenário nacional como empresa líder neste seguimento.

- **Valores:** Compromisso com seus fornecedores, clientes e colaboradores com ética e responsabilidade na busca de melhores resultados, oferecendo preço justo com peças de qualidade focando no bem-estar de seus clientes.

b) Análise Ambiental

É fundamental conhecer o ambiente onde a organização está inserida, verificando se a empresa está mantendo o foco em suas atuações, avaliando o ambiente interno e externo, para que a empresa consiga se planejar e definir melhor sua estratégia alcançando os objetivos desejados.

Com base nisso foi realizado a análise *SWOT* da Sport Mais, cada ponto citado é muito válido para que se consiga definir um planejamento adequado pensando nos ambientes interno e externo, assim se mantendo e aprimorando o que está bom e elaborando um plano para conseguir ajustar o que se precisa melhorar, sempre tendo como visão a missão estabelecida.

Nesta análise foi identificado no ambiente interno alguns pontos fortes que destaca a empresa, sendo eles:

Publicidade onde a organização oferece descontos caso o cliente deseje colocar a logo da empresa em seus uniformes, e também tem muita influência pois a mesma está sendo divulgada no uniforme do time de futsal de Jaraguá, sendo a fornecedora oficial dos uniformes do time.

Outro ponto importante é a falta de concorrência no mercado, pois hoje a empresa tem apenas um concorrente direto em Jaraguá, e com isso acaba ganhando mais mercado na nossa região.

Baixo custo produtivo é um ponto onde a empresa acaba se destacando, devido a mesma ter seus produtos produzidos por terceiros e não tem muitos gastos com funcionários.

A organização tem uma cobrança muito forte perante seus terceirizados com relação a qualidade dos produtos, e com isso acaba tendo uma credibilidade no mercado, seus produtos são de ótima qualidade e deixam seus clientes muitos satisfeitos.

A empresa possui algumas fraquezas das quais precisa se ter uma atenção especial para conseguir obter o resultado desejado. Seus vendedores não trabalham

com um cronograma definido, tumultuando a produção dos pedidos, o que acaba gerando um curto prazo para realizar a produção.

Sua localização geográfica não é das melhores, pois se situa afastado do centro da cidade, não tem um estacionamento amplo para receber seus clientes. Também tem gastos desnecessários com a logística que é realizada atualmente, pois a empresa não tem rota definida e tem dificuldades com o controle de materiais, e a maioria dos serviços são terceirizados o que acaba dificultando o controle desses processos.

Analisando o ambiente externo vimos que temos grandes oportunidades para que a empresa consiga crescer e obter seus resultados, hoje em dia as pessoas se preocupam mais com a prática de esportes e temos vários eventos esportivos que podem ajudar a empresa a crescer.

Já as ameaças estão voltadas para a ocorrência de novos entrantes neste ramo, visto que há uma grande oportunidade neste mercado. A crise econômica é outro fator de ameaça á qualquer empresa, pois esse é um período que ocorre a ausência de recursos financeiros e produtivos, fazendo com que aconteça a diminuição das vendas.

Quadro 1 – Análise estratégica SWOT da empresa Sport Mais

Ambiente interno		Ambiente externo	
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidade “Patrocínio” ▪ Não tem muita concorrência ▪ Baixo custo produtivo ▪ Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pessoas que se preocupam com práticas esportivas ▪ Eventos esportivos 	Oportunidades
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curtos prazos para a produção dos pedidos ▪ Localização geográfica ▪ Logística ▪ Controle Terceirizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos entrantes ▪ Crise econômica 	Ameaças

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 2 – Especificação dos fatores da análise SWOT

FATOR		DESCRIÇÃO
Pontos Fortes	Publicidade patrocínio	A empresa é fornecedora oficial do time do Jaraguá Futsal, e oferece descontos para que os clientes coloquem sua marca nos uniformes.
	Não tem muita concorrência	Atualmente a Sport Mais tem apenas a empresa Langué como concorrente direto.
	Baixo custo produtivo	Devido seus serviços serem terceirizados, o custo do produto se torna mais barato.
	Qualidade	A empresa é reconhecida por sua qualidade.
Fraquezas	Curto prazo para a produção dos pedidos	A empresa apresenta dificuldades com curtos prazos para realizar a produção, isso é gerado devido os vendedores colocarem pedidos fora do cronograma.
	Localização geográfica	Não possui uma localização favorável.
	Logística	A empresa apresenta dificuldades com a logística, pois não tem uma rota definida.
	Controle Terceirizados	Não tem um controle adequado dos terceirizados.
Oportunidades	Pessoas se preocupam com práticas esportivas	As pessoas estão cada vez mais se preocupam com a saúde.
	Eventos esportivos	Jaraguá do Sul é uma cidade onde se tem muitos eventos esportivos.
Ameaças	Novos entrantes	Devido Jaraguá do Sul ser uma cidade onde ocorrem vários eventos esportivos.
	Crise econômica	Diminuição das vendas devido a falta de recursos financeiros e produtivos

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Análise das Forças de Porter

Para serem competitivas no mercado as organizações devem elaborar suas estratégias considerando os cenários otimista, pessimista e moderado, tendo como base o modelo das cinco forças de Porter para a identificação dos fatores que impactam sua empresa.

Na análise realizada para a Sport Mais, viu-se que este ramo é de baixo investimento e fácil acesso aos insumos, pois como a empresa trabalha com facções terceirizadas ela não necessita ter muitos funcionários e também temos muitas empresas na nossa região que vendem malha e tecido, assim facilitando novos entrantes neste mercado.

Já no item fornecedores pode-se perceber que temos uma grande variedade de fornecedores, incluindo um dos donos da organização que tem uma empresa que fornece uma malha específica para a Sport Mais, sendo bem acessível a seus insumos.

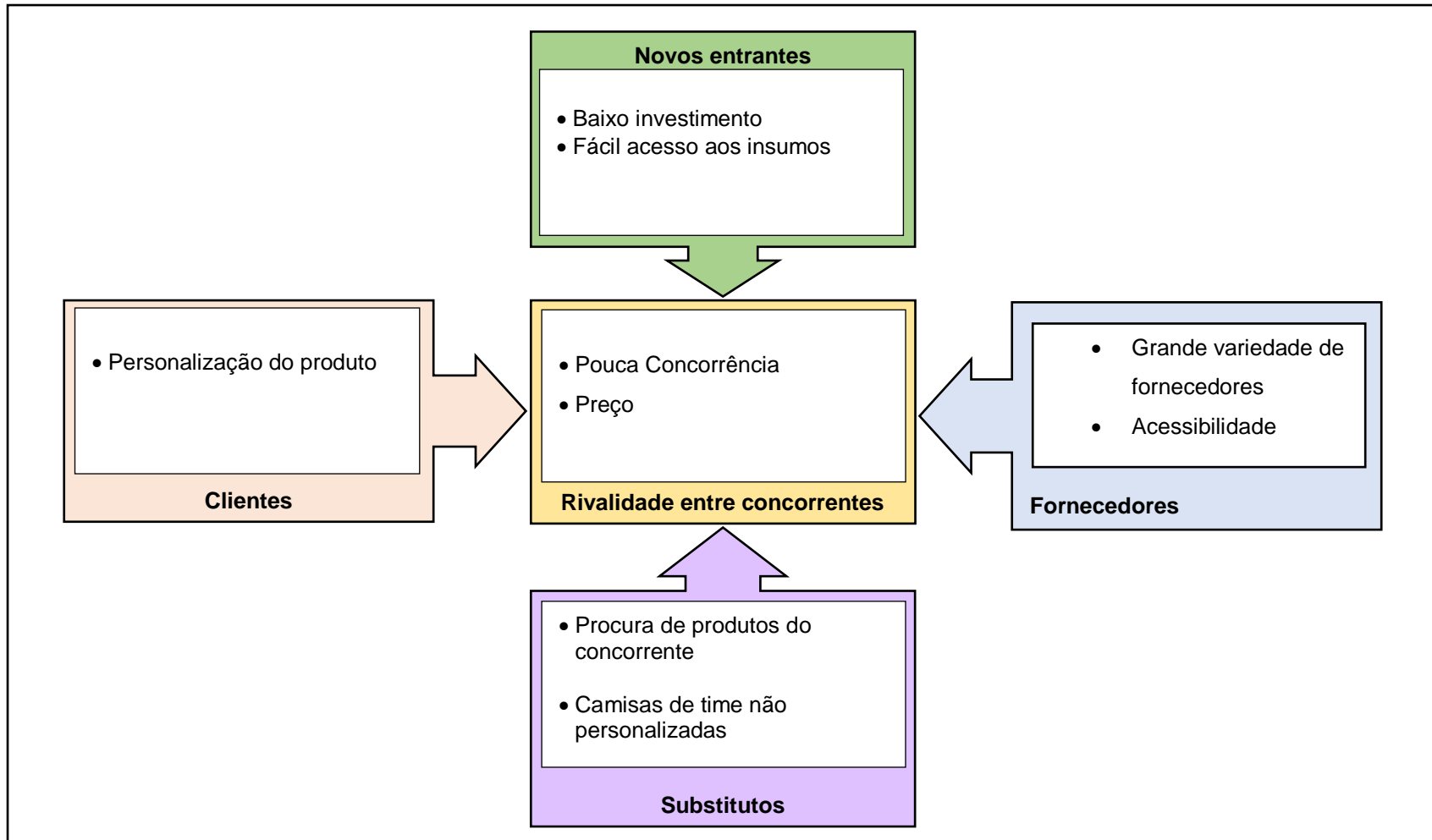
Para ter produtos substitutos os clientes terão que se deslocar aos concorrentes e até mesmo optar por linhas não personalizadas, que pode sair com um custo muito inferior ao que a organização oferece.

A empresa Sport Mais possui uma equipe de *designers* preparados para elaborar os modelos na hora que os clientes desejam, assim os mesmos saem com a proposta pronta, com isso a empresa ganha mais credibilidade no mercado.

Hoje possui apenas duas empresas na região que concorrem diretamente com a Sport Mais, neste quesito avaliamos que existe pouca concorrência no mercado e que a nossa empresa tem grande oportunidade de conquistar uma fatia maior. O único item que cria uma rivalidade entre os concorrentes seria preço, pois temos uma concorrente que consegue competir muito forte com relação a custo, porém não consegue entregar seus produtos com a qualidade que entregamos.

Com essa análise a empresa consegue se planejar com as melhores estratégias para conseguir atuar nos pontos mais relevantes, buscando alcançar seus objetivos, conquistando uma fatia maior no mercado.

Figura 6 – Análise das forças competitivas de Porter



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

c) Definição de Cenários

Como o futuro é incerto, os cenários são uma ferramenta de planejamento útil de apoio a tomada de decisões estratégicas, os cenários são utilizados no processo decisório desde as pequenas até as grandes organizações e instituições governamentais e até mesmo para planejar a vida pessoal.

SERTEK (2007) explica que a construção dos cenários é um processo detalhado que se move, muitas vezes, pelas mesmas etapas, como um sistema circular, procurando analisar diversas variáveis e buscando indicadores numéricos para poder mensurar informações relacionadas à empresa para poder melhorar os processos.

De acordo com Sertek (2007), o número ideal de cenários são três, pois elaborar ao mesmo tempo, quatro ou mais cenários poderia ser muito complexo, seria impossível acompanhar os desdobramentos de todos. Sendo eles o cenário otimista, o realista e o pessimista. Conforme podemos destacar para a empresa Sport Mais os três seguintes cenários:

No cenário otimista segundo Sertek (2007), devem-se imaginar as melhores situações possíveis para o negócio.

Como cenário otimista para daqui 2 ou 3 anos percebe-se que haverá um aumento significativo de práticas esportivas, pois a atividade física não é mais uma questão de estética, ela é fundamental na prevenção de doenças podendo combater a obesidade e o sedentarismo, e as recomendações médicas são motivos que levam a população a buscar a prática de exercícios. A própria população acaba cobrando de seus governantes o investimento em áreas de lazer que disponibilizem espaços para a realização de atividades físicas. Nos últimos anos observou-se que nossa cidade recebeu instalações de academias da saúde e cada academia conta com um educador físico, que orienta os alunos durante toda a prática das modalidades.

Para o cenário realista deve-se detalhar a real situação do negócio, sem interferências externas otimistas ou pessimistas.

No cenário realista mencionou-se a estabilidade do ambiente econômico, como por exemplo, a prefeitura e as organizações esportivas da cidade manter a organização de campeonatos, caminhadas e outras atividades esportivas.

Os aspectos sociais em questão de estilo de vida de Jaraguá do Sul e região, sendo a cidade muito preocupada com a qualidade de vida, nesse caso continuariam a grande procura por times amadores e grupos de amigos para a confecção de uniformes esportivos.

E por fim, Sertek (2007) elenca que no cenário pessimista, é importante prever as piores situações possíveis que podem acontecer para o negócio.

Neste, pode-se destacar o possível agravamento da crise política e econômica que o nosso país ainda enfrenta e por esse motivo a economia pode novamente sofrer um abalo e voltar a cair ou continuar estagnada, tendo a diminuição de empregos e investimentos por parte do governo em infraestrutura e na criação de espaços para a prática esportiva como campos, academias públicas, espaços poliesportivos, entre outros.

A abertura de concorrentes próximos (sendo que o negócio é de fácil acesso), e hoje a empresa possui somente um concorrente direto na cidade de Jaraguá do Sul, e outro na cidade de Corupá.

Dessa maneira, os cenários estabelecidos para a Sport Mais ficam assim configurados para o período 2019/2023 (quadro 3):

Quadro 3 : Especificação dos cenários estabelecidos para a Sport Mais.

	FATOR
Cenário Otimista Período 2019-2023	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de Práticas esportivas; • Procura por uma qualidade de vida melhor; • Investimento em áreas de lazer para a prática esportiva;
Cenário Realista Período 2019-2023	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade do ambiente econômico, continuando como está sem piorar ou melhorar a situação atual do país; • Aspectos sociais na região, com relação a qualidade de vida;

<p>Cenário Pessimista Período 2019-2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agravamento da crise política e econômica do país; • Falta de investimentos por parte do governo em espaços para a prática esportiva; • Abertura de novos concorrentes na região.
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

d) Análise dos fatores críticos de sucesso

Ao analisar os fatores críticos de sucesso de uma organização a mesma consegue definir sua capacidade de enfrentar tais fatores, esta análise contribui para que consiga alcançar um melhor planejamento estratégico fazendo com que a empresa chegue aos seus objetivos.

Na Sport Mais um dos fatores a serem analisados é a falta de controle nos serviços terceirizados que acabam gerando retrabalhos e conseqüentemente afeta a logística da empresa que gera gastos além do necessário encarecendo o produto final, abrindo oportunidades aos concorrentes.

Outro fator é referente ao prazo de entrega, onde os vendedores não seguem o cronograma definido do *lead time* executado por terceiros, ocorrendo gargalos nas facções e afetando o prazo de entrega de outros pedidos.

Os uniformes do Jaraguá futsal são fabricados pela Sport Mais, a logo da empresa é aplicada nas peças e a marca fica em evidencia durante as transmissões aumentando a divulgação da marca sem muitos gastos com propaganda.

A qualidade é um fator essencial para a fabricação dos uniformes, tornando-o mais atrativo, e sendo referência de qualidade nos uniformes esportivos, assim garantindo a fidelidade dos clientes com a empresa.

Com apenas duas empresas concorrentes no mesmo ramo na região, acaba sendo um fator positivo para a Sport Mais, tendo a chance de crescer e se

diferenciar no mercado devido à pouca concorrência, garantido a qualidade e preço justo.

e) Definição dos objetivos estratégicos

Nesta etapa foram levantadas algumas estratégias para a empresa, levando em consideração diferentes cenários, possibilitando uma elaboração mais ampla do plano de ação. Essas estratégias são constituídas por objetivos específicos para o crescimento e desenvolvimento do negócio, bem como pontos dependentes para a estruturação da organização.

Com o passar do tempo a questão de avaliação e monitoramento do desempenho de uma organização era realizada de forma a comparar seus ganhos e gastos, sejam aplicados em colaboradores, equipamentos ou matéria prima. Assim tendo-se informações sobre os indicadores relevantes para avaliar o desempenho e desenvolvimento do negócio, todavia com os avanços tecnológicos o negócio e seus componentes foram necessárias uma maior e melhor avaliação desses indicadores, pois aumentaram consideravelmente os pontos para investimento e acompanhamento do negócio como um todo.

Os objetivos levantados para a empresa atingir suas metas seriam aumentar a divulgação, também a de seus produtos, principalmente com a ajuda de seu maior cliente, portando seu principal produto, a equipe Futsal Jaraguá, com seus uniformes esportivos. Também um aspecto para se focar e levar em consideração seria o maior atendimento geográfico por parte da empresa, atingindo uma maior área, trazendo novos clientes, assim possibilitando um crescimento e desenvolvimento desejados para o crescimento do negócio.

f) Definição das estratégias e Plano de ação

O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	PORQUE	COMO	QUANTO
WHAT	WHO	WHERE	WHEN	WHY	HOW	HOW MUCH
Reduzir custos com a logística	Sócios e Gerentes	Na empresa Sport Mais	Início julho de 2018 e Término dezembro de 2019	Para diminuição de custos desnecessários, visando maior lucro	Realizar o controle das quantidades enviadas para as facções. Estruturando um cronograma com rotas definidas.	Sem custo
Ganhar participação do mercado	Sócios e Gerentes	Na empresa Sport Mais	Início julho de 2018 Término dezembro de 2019	Consolidar a marca e obter maior lucro	Realizar um plano de marketing para maior divulgação da marca	R\$ 8.000,00
Aumentar as vendas	Sócios e Gerentes	Na empresa Sport Mais	Início julho de 2018 Término dezembro de 2019	A empresa pretende expandir o negócio e obter mais lucros	Investindo em publicidade e propaganda e realizando treinamento com o setor de vendas	R\$ 5.000,00

Maior organização no prazo de entrega	Vendedores e Gerente de produção	Na empresa Sport Mais	Início julho de 2018 Término dezembro de 2019	Para não ocorrer atrasos na entrega dos pedidos	Os vendedores terão acesso á um cronograma pra saber exatamente a data que cada pedido ficará pronto	Sem custo
---------------------------------------	----------------------------------	-----------------------	---	---	--	-----------

O plano de ação é o resultado da necessidade de ações para mudança ou melhoria nas organizações, assim podendo alcançar os objetivos definidos no planejamento e colocá-lo em prática. Portanto, deve estar em conciliação com a missão, a visão de futuro, os objetivos e os resultados esperados. Essas ações estratégicas, segundo Bethlem *apud* Kich (2011) é a transformação de ideias para trazer resultados almejados, essas ideias passam pela proposta de ações, nas quais refletem no planejamento estratégico.

Na Sport Mais uma das mudanças para se fazer é a redução do custo com a logística, visando maior lucro, realizando o controle das quantidades de pedidos enviadas para as facções e estruturando um cronograma com rotas definidas.

Alguns pedidos acabam atrasando, resultante do fato dos vendedores não terem acesso ao prazo de entrega e o cronograma das peças em confecção, então cada vendedor terá acesso a um cronograma pra saber exatamente a data que cada pedido ficará pronto e assim podendo realizar novos pedidos sem ocorrer atrasos.

Outro objetivo é ganhar maior participação no mercado, para que a marca seja reconhecida nacionalmente pela sua qualidade e diferencial, tanto no produto como no atendimento aos seus clientes e *stakeholders*. E conseqüentemente podendo aumentar as vendas, investindo mais em publicidade e realizando treinamento com o setor de vendas.

g) Análise econômico financeira

Diante do cenário em que o mercado e economia se encontram, pode-se salientar que a empresa apresenta uma situação favorável com suas diretrizes e planejamento, tendo tópicos também levantados nesse trabalho em que a organização poderá confirmar e consolidar ainda mais sua posição no mercado.

Conforme visualizado a empresa apresenta um pequeno número de empregados, contendo a maior parte dos serviços terceirizados, todavia a organização mostra um bom fluxo de caixa e movimentação financeira. O que a possibilita uma boa posição e certa estabilidade diante o mercado interno e externo, contudo ainda são necessárias metas e um plano de ações futuros para alcançar seus objetivos da melhor forma, diminuindo ao máximo os gastos e desperdícios.

Atualmente a empresa mostra um negócio concreto e um financeiro condizente ao seu faturamento, que por meio deste consegue agir e divulgar junto a seus clientes o negócio e a marca, nesse sentido ressalta-se propor à empresa um planejamento estratégico ainda mais aprimorado para que a mesma consiga alcançar uma maior fatia no mercado e consolidar seus produtos.

h) Indicadores para avaliar o desempenho

Pode-se destacar as metas de vendas com as vendas realizadas para controlar o que foi estabelecido e o quanto cada um destes produtos impacta na organização. Já na área de finanças, prevalece o fluxo de caixa, para controlar a entrada e saída de dinheiro e as contas a pagar e receber que devem estar sempre sincronizadas para a melhor apuração.

Na área do marketing pode-se destacar o faturamento mensal, e planejar a entrada e saída dos uniformes sempre visando entregar na data correta e dentro do prazo estipulado.

E na área de recursos humanos tendo a necessidade do treinamento de todos os colaboradores que vierem a trabalhar na empresa, podendo manter a qualidade no atendimento e fidelidade dos clientes.

Fator	
Área de Gestão	• Metas de Vendas x Vendas realizadas
Área de Finanças	• Fluxo de caixa • Contas a pagar Contas a receber
Área de Marketing	• Faturamento mensal • Planejamento mensal de vendas
Área de Operações	• Compra mensal • Tempo médio de entrega de produto
Área de Recursos Humanos	• Treinamento aos colaboradores

7 CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho de planejamento estratégico desenvolvido para a empresa Sport Mais Têxtil Ltda compreende as dificuldades encontradas na empresa, para solucionar os problemas, pois devido ao fato de possuir quase todos os seus serviços de produção e administrativo terceirizado o controle e o cuidado deve ser em dobro.

A empresa iniciou suas atividades em 2015, considera-se que é um negócio novo com um bom faturamento levando em consideração que a empresa possui quase todos os seus serviços de produção e administrativo terceirizados que acaba tendo uma margem de lucro maior.

Em relação ao primeiro objetivo que é avaliar o cenário atual e os possíveis cenários futuros, foi realizado por meio de pesquisa e através da visita e entrevista na empresa. Compreendemos qual o objetivo dos proprietários e o que eles almejam para o presente e o futuro.

O segundo objetivo que é definir os objetivos da empresa foi desenvolvido também com a entrevista realizada com um dos proprietários, e ficou bem claro o que a empresa espera para daqui cinco, dez anos.

O terceiro objetivo foi desenvolver missão, visão e valores da empresa já que a mesma não possuía. Foram criados e apresentados para os proprietários, os mesmos gostaram muito e pretendem utilizar.

O quarto objetivo era realizar uma análise estratégica da empresa, em termos de seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, o que foi atingido pela análise estratégica, sendo esta uma ferramenta possível de analisar o ambiente externo e interno da organização. Esta análise demonstrou que a empresa em termos de ambiente interno possui uma grande publicidade ao estampar os uniformes do time do Jaraguá Futsal que representa a nossa cidade na liga nacional, muitos jogos são transmitidos sendo assim a marca fica em destaque durante essas transmissões.

Em uma pesquisa de mercado foi descoberto que a empresa não tem muitos concorrentes na cidade e na região, fato que soma positivamente para o negócio já que o cliente acaba não tendo muitas opções para realizar o seu pedido. O serviço terceirizado que soma mais de 60% entre todos os processos feitos fora da empresa

também só vem para somar á favor da organização, pois desta forma conseguem uma margem maior de lucro, pois não tem muito custo com funcionários.

Ainda em termos de ambiente interno detectou-se algumas falhas no processo, sendo elas; a localização da empresa com poucas vagas em seu estacionamento para os clientes, a empresa acaba gastando muito com combustível, pois devido ao fato de terem os seus setores terceirizados ocorrem alguns erros e falta de material nas facções, a logística acaba ficando muito sobrecarregada e por este motivo o gerente de produção acaba tendo que retornar ao mesmo lugar mais de duas vezes por dia.

Apresentar-se-á o planejamento estratégico para a empresa e espera-se que todo o trabalho possa contribuir de forma positiva para a organização.

Por fim os pesquisadores concluíram, em termos gerais, que a proposição de um modelo de planejamento estratégico estruturado para a empresa foi bem-sucedido, podendo utilizá-lo para o crescimento da empresa e fazendo com que a mesma possa ser vista como a melhor empresa de Uniformes Esportivo de Jaraguá do Sul e região.

REFERÊNCIAS

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DE PAULA, Gilles B. Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa! Ago. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

DUCKER, Peter. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975

FERREIRA, Ademir Antonio; SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2013

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

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

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básico para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

LARRAÑAGA, Félix Alfredo. **A gestão logística global**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

MARQUES, José Roberto. O que são valores de uma empresa? Mar. 2015. Disponível em:<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-sao-os-valores-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman,2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. Conceitos metodologia praticas. 26. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2004.

RATTO, Luiz. **Vendas: técnicas de trabalho e mercado**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

SALGADO, Tarcísio Tito. **Logística**: práticas, técnicas e processos de melhorias. São Paulo: Editora Senac, 2013.

SENAC. **Vendas, ação e Resultados**: Administração de Vendas. Florianópolis: Senac, 1999.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

The Business Zoom, Análise de Cenários. Disponível em: <<http://www.thebusinesszoom.com/anaacutelise-de-cenaacuterios.html>>. Acesso em: 15 abr. 2018.