

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

MORGANA AURELIANO DE SOUSA

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS A  
RESPEITO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

CARUARU  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

MORGANA AURELIANO DE SOUSA

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS A  
RESPEITO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro  
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na  
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. Mario Rodrigues dos Anjos Neto

CARUARU  
2017

Catálogo na fonte:

Bibliotecária – Simone Xavier – CRB/4-1242

S729p Souza, Morgana Aureliano de.  
A percepção dos gestores de micro e pequenas empresas a respeito do planejamento estratégico. / Morgana Aureliano de Souza. – 2017.  
69f.: il. ; 30 cm.

Orientador: Mario Rodrigues dos Anjos Neto.  
Monografia (Trabalho de conclusão de Curso – Universidade Federal de Pernambuco, Administração, 2017).  
Inclui Referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia competitiva. 3. Micro e pequenas empresas. I. Anjos Neto, Mario Rodrigues dos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2017-241)

MORGANA AURELIANO DE SOUSA

PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS A  
RESPEITO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 05 de julho de 2017

---

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. M.Sc. Mario Rodrigues dos Anjos Neto  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Joyce Lene Gomes Cajueiro  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. M.Sc. Antônio César Cardim Britto.  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que tem conduzido a minha vida de maneira extraordinária, a ele toda honra e glória. Aos meus pais, Manoel Aureliano e Maria José por sempre investiram em minha educação. Ao meu esposo Enival Saulo por não mim deixar desistir. As minhas irmãs, Marília, Maria Eduarda e Manuela por sempre acreditarem em minha capacidade. A todos os meus familiares e amigos pela força e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu Deus, pois sozinha nada posso fazer ele mim sustenta a cada dia com sua poderosa mão e sempre está ao meu lado mim dando forças e sabedoria prosseguir, a ele toda honra e todo o mérito.

Aos meus pais Manoel Aureliano e Maria José que investiram em minha educação, e sonharam com minha formação, jamais poderei retribuir a altura todo o amor e dedicação.

Ao meu esposo Enival Saulo que esteve sempre ao meu lado, obrigado por ser o meu melhor amigo, aquele que mim incentiva a ir além daquilo que imagino ser capaz de fazer.

As minhas três irmãs Marília, Maria Eduarda e Manuela por sempre acreditarem em minha capacidade.

A minha irmã em Cristo Myrelle Silva por ser a melhor companheira de classe que se pode ter, obrigado por mim dizer todos os dias “Tu consegues Morgue, você é inteligente”

Aos meus amigos da graduação que se tornaram como uma família, obrigado pelas amizades verdadeiras e por todo apoio nesta caminhada.

Ao meu orientador o professor Dr. Mario Rodrigues dos Anjos Neto por compartilhar conosco os seus conhecimentos, por toda dedicação na construção desse trabalho, obrigado por ser esse professor amigo que sempre enxerga o melhor no aluno, obrigado pela paciência e por contribuir com o seu exemplo em minha vida profissional.

A todos os professores que contribuíram para o meu crescimento profissional.

*Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada.*

*Apenas dê o primeiro passo.*

**Martin Luther King**

## RESUMO

Diante de um cenário mundial globalizado e competitivo, onde cada vez mais os empresários buscam um diferencial que lhe permita conduzir suas empresas com eficácia em meio a um ambiente turbulento e que está em constante mudança, o planejamento estratégico surge para auxiliar os gestores nesta tarefa desafiadora, pois o pensamento estratégico tem atuado como o diferencial tão desejado na busca para obtenção de vantagem competitiva. O processo de planejamento estratégico inicia-se na definição da missão e objetivos a longo prazo da organização, através do planejamento é possível avaliar as consequências no futuro de decisões no presente, esta importante ferramenta fortalece a tomada de decisões e busca minimizar os riscos e maximizar os lucros. A partir destas premissas, o presente estudo tem como objetivo avaliar a percepção de três gestores de empresas diferentes a respeito do processo de planejamento estratégico para as vendas por atacado no agreste pernambucano. A pesquisa é de natureza qualitativa-descritiva, no qual foi utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. A análise de dados aponta que as três empresas, Moriáh, Galdine e Pindoda precisam aprofundar o seu conhecimento sobre o processo de planejamento estratégico e de fato colocarem em prática, para que possam conduzir a organização com mais eficiência.

**Palavras – chave:** Planejamento estratégico, estratégia competitiva, estratégia para micro e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

Faced with a globalized and competitive world scenario, where increasingly entrepreneurs are looking for a differential that allows them to conduct their companies effectively in a turbulent and constantly changing environment, strategic planning arises to assist managers in this challenging task, since strategic thinking has acted as the desired differential in the search for obtaining competitive advantage. The strategic planning process begins with defining the organization's long-term mission and objectives, through planning it is possible to evaluate the consequences of future decisions, this important tool strengthens decision-making and seeks to minimize risks and maximize the profits. From these premises, the present study aims to evaluate the perception of three managers of different companies regarding the strategic planning process for wholesale sales in Pernambuco. The research is qualitative-descriptive in nature, in which the semi-structured interview was used as a data collection instrument. Data analysis points out that the three companies, Moriah, Galdine and Pindoda need to deepen their understanding of the strategic planning process and actually put it into practice so they can run the organization more efficiently.

Keywords: Strategic planning, competitive strategy, strategy for micro and small companies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Símbolo do nome Moriáh.....	17
Figura 2.2 – logo da Moriáh confecções.....	18
Figura 2.3 – Organograma da Moriáh.....	19
Figura 2.4 – Sede antiga da Moriáh.....	20
Figura 2.5 – Sede atual da Moriáh.....	20
Figura 2.6 – Logo da Galdine.....	21
Figura 2.7 – Organograma da Galdine.....	22
Figura 2.8 – Setor de produção da Galdine.....	23
Figura 2.9 – Setor de acabamento da Galdine.....	23
Figura 2.10 – Logo da Pindoda.....	24
Figura 2.11 – Organograma da Pindoda.....	25
Figura 2.12 – Setor de produção da Pindoda.....	26
Figura 3.1 – Modificações provocadas pelo planejamento.....	31
Figura 3.2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	31
Figura 3.3 – Principais forças macro ambientais da organização.....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 – Prioridades para o estudo do processo do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas de vendas no atacado.....	41
Quadro 4.2 – Questões elaboradas para que os gestores entrevistados expusessem sua visão a respeito do planejamento estratégico.....	42
Quadro 5.1 – Compreensão dos gestores a respeito do planejamento estratégico.....	45
Quadro 5.2 – compreensão dos gestores a respeito do conceito de atacado.....	47
Quadro 5.3 – Compreensão dos gestores sobre as oportunidades de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.....	48
Quadro 5.4 - Compreensão dos gestores sobre as ameaças de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.....	50
Quadro 5.5 – Avaliação dos pontos fortes da empresa Moriáh.....	52
Quadro 5.6 – Avaliação dos pontos fortes da empresa Galdine.....	53
Quadro 5.7 – Avaliação dos pontos fortes da empresa Pindoda.....	54
Quadro 5.8 – Comparação dos pontos fortes das três empresas.....	55
Quadro 5.9 – Avaliação dos pontos fracos da empresa Moriáh.....	56
Quadro 5.10 – Avaliação dos pontos fracos da empresa Galdine.....	57
Quadro 5.11 – Avaliação dos pontos fracos da empresa Pindoda.....	58
Quadro 5.12 – Comparação dos pontos fracos das três empresas.....	59
Quadro 5.13 – A execução do planejamento estratégico nas empresas.....	60
Quadro 5.14 – Sugestões dos gestores para melhorar a estratégia de vendas no atacado.....	61
Quadro 5.15 – Compreensão dos gestores sobre a influência do planejamento estratégico na produção de atacado.....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES.

BNDS – BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDO SOCIO ECONÔMICOS.

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO**

1.1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	15
1.4 PERGUNTA DE PESQUISA.....	16
1.5 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	16
1.6 ORGANIZAÇÃO DA MANOGRAFIA.....	17

### **CAPÍTULO 02 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS**

2.1 INTRODUÇÃO.....	18
2.2 MORIÁH.....	18
2.2.1 História.....	19
2.2.2 Missão.....	19
2.2.3 Visão.....	20
2.2.4 Organograma.....	20
2.2.5 Fotos.....	21
2.3 GALDINE.....	21
2.3.1 História.....	22
2.3.2 Missão.....	22
2.3.3 Visão.....	23
2.3.4 Organograma.....	23
2.3.5 Fotos.....	24
2.4 PINDODA.....	24
2.4.1 História.....	25
2.4.2 Missão.....	26
2.4.3 Visão.....	26
2.4.4 Organograma.....	26
2.4.5 Fotos.....	27
2.5 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÕES.....	27

## **CAPÍTULO 03 – REFERENCIAL TEÓRICO**

3.1 INTRODUÇÃO.....	29
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
3.2.1 Planejamento e Estratégias.....	29
3.2.2 Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico nas empresas.....	33
3.3 ANÁLISE SWOT.....	34
3.3.1 Análise do Ambiente Externo.....	35
3.3.2 Análise do Ambiente Interno.....	37

## **CAPÍTULO 04 – METODOLOGIA**

4.1 INTRODUÇÃO.....	39
4.2 PRODECIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
4.2.1 Ambiente de Coleta de Dados.....	39
4.2.2 Questão Central.....	40
4.2.3 Categorias de Entrevistados.....	40
4.2.4 Análise de Conteúdo.....	41
4.2.5 Domínios, Significados e Questões (roteiro) das Entrevistas Semiestruturadas...40	
4.2.6 Roteiro da Entrevista Semiestruturada.....	44

## **CAPÍTULO – 05 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

5.1 INTRODUÇÃO.....	45
5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	45

## **CAPÍTULO 06 – CONCLUSÃO**

6.1 INTRODUÇÃO.....	65
6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
6.3 LIMITAÇÕES.....	65
6.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	66

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	67
-------------------------------	----

## **CAPÍTULO 01 - INTRODUÇÃO**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa, as razões que corroboram a realização desse estudo, a pergunta e os objetivos que nortearam a realização desse trabalho, além da forma como se encontra organizado.

### **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

A economia global presencia um ritmo acelerado de mudanças nos mercados e tais mutações trazem grandes dificuldades à tomada de decisão, afetando diretamente a sociedade, as pessoas e a maneira de negociar. Essa realidade traz às organizações grandes desafios, não apenas para as de grande porte, mas as micro e pequenas empresas também são impactadas. Competir neste novo cenário mundial, tornou-se uma tarefa árdua para muitas organizações que insistem em manter um estilo administrativo tradicional que não oferece vantagem competitiva, é necessária uma nova visão que valorize a inovação, a velocidade, a flexibilidade e a integração. E para garantir o sucesso nesse ambiente competitivo, é fundamental a elaboração de estratégias que possam ser implementadas quando o ambiente estiver favorável. (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008, p.4).

O planejamento estratégico é uma ferramenta que dar suporte as empresas primeiramente a entender os seus objetivos, organizar suas ideias e desenhar os seus planos a longo prazo, para a partir de então escolher o melhor caminho a trilhar. Definido estas questões são elaboradas ações que vão nortear as organizações a percorrer o caminho pretendido sem desperdiçar muito tempo e esforços. (FUSCO E SACOMANO, 2007)

Diante deste cenário Barbosa e Brondani (2005) afirmam que o planejamento estratégico, se utilizado pela alta administração, oferece um suporte para ações gerenciais, auxilia na elaboração de metas e permite maior segurança na tomada de decisão evitando assim erros desnecessários.

Entretanto, segundo Kluyver e Pearce (2010) não há um modelo definido que se possa aplicar a qualquer organização, pois as estratégias mudam de acordo com a realidade de cada

empresa. O ambiente competitivo atual é completamente diferente do ambiente que os executivos enfrentavam a 50 anos atrás, inicialmente o foco estava na economia industrial que avançou posteriormente para uma perspectiva baseada nos recursos, que continuou a evoluir e hoje o principal foco está no capital humano e intelectual.

Embora a evolução do planejamento estratégico esteja cada vez mais acentuada e necessária para a tomada de decisão, sua aplicação não é muito comum nas pequenas empresas, muitos empresários dedicam toda a sua atenção à luta constante de garantir a existência da empresa e consideram essa ferramenta de gestão um tanto quanto técnica e de poucos resultados práticos. Se o planejamento estratégico é importante nas grandes empresas, nas pequenas são fundamentais, pois estas enfrentam desafios ainda maiores para manter-se competitiva no mercado. (COELHO, SOUZA, 1999)

Para Castor (2009) pensar estrategicamente é compreender todos os fatores que impactam as empresas e como estes poderão ocasionar mudanças nas estruturas de uma organização, através do pensamento estratégico pode-se então organizar as ideias e prevenir-se para possíveis eventualidades.

Pelissari (2007) afirma que por consequência das mudanças no cenário globalizado, adaptar-se a essas transformações é uma questão de sobrevivência para as pequenas empresas brasileiras, e o grande desafio é sustentar uma vantagem competitiva, visando novas formas para atender as necessidades dos clientes e superar os concorrentes.

Surgem alguns argumentos, que são oferecidos a seguir para justificar de maneira teórica e prática o presente estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

De acordo com Sebrae (2013) as micro e pequenas empresas correspondem por mais de um quarto do produto interno bruto brasileiro, juntas cerca de 9 milhões de empresas são responsáveis por 27% do PIB a expectativa é que esse percentual cresça a cada ano.

O Polo de Confecções do Agreste Pernambucano é caracterizado pela presença de empresas pequenas, informais e familiares. Possui a existência de 18.803 unidades produtivas que variam entre empresas e empreendimentos complementares (facções) no Polo-10. Deste total 68% utilizam a mão de obra do proprietário e uma média de 2 familiares empregados ou

envolvidos com as empresas. (SEBRAE, 2013)

Embora a presença das micro e pequenas empresas seja muito relevante para a economia nacional, é muito pequeno o número de empresas do Polo de Confecções do Agreste que se preocupam com a criação de estratégias para obtenção de vantagem competitiva. A maioria dessas empresas estão concentradas em suas rotinas tradicionais de comprar o tecido, copiar os modelos das revistas, cortar o pano, levar para facção, recolher alguns dias depois, levar para a feira, apurar e fazer os pagamentos da semana, e então repetir todo o processo, pouquíssimas empresas estão preocupadas com inovação e o avanço da era da sulanca para um estilo mais sofisticado e moderno. Algumas mudanças vêm ocorrendo no Polo, entretanto a passos muito lentos, as empresas focam apenas em oferecer um produto com preço baixo, como se esse fosse o único fator determinante para obtenção de vantagem competitiva. (SEBRAE,2013)

Essa pesquisa vai avaliar como está acontecendo o planejamento estratégico em três micro e pequenas empresas localizadas no Polo de confecções do agreste, propriamente em Caruaru, irá proporcionar aos gestores uma base teórica para elaboração de possíveis melhorias em suas organizações, contribuirá também para aumentar o conhecimento nessa área já que o planejamento estratégico está em evolução e as empresas precisam acompanhar este ritmo.

#### 1.4 PERGUNTA DE PESQUISA

Diante da descrição do problema, surge à pergunta de pesquisa que será essencial aos objetivos pretendidos pelo estudo:

*Como os gestores de micro e pequenas empresas do polo têxtil do agreste avaliam o processo de planejamento estratégico no comércio de atacado do vestuário?*

A pergunta direciona aos objetivos desta pesquisa.

#### 1.5 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Considerando a pergunta de pesquisa, o objetivo geral da pesquisa é:

- ✓ Avaliar, a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas do polo têxtil do agreste acerca do planejamento estratégico no comércio de atacado do vestuário.

Os objetivos específicos são:

- ✓ Descrever o processo de planejamento estratégico de micro e pequenas empresas do atacado de moda;
- ✓ Fazer uma análise da matriz SWOT a partir da percepção dos gestores das empresas estudadas;
- ✓ Propor melhorias, no processo de planejamento estratégico;

A próxima seção apresenta a forma como este trabalho encontra-se organizado.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

O conteúdo desta monografia encontra-se organizado da seguinte maneira.

O Capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa, as razões que corroboram a realização desse estudo, a pergunta e seus objetivos, além da organização da monografia.

O capítulo dois apresenta as principais características das empresas Moriáh, Galdine e Pindoda e um levantamento sobre o setor têxtil e de confecções.

No capítulo seguinte, são apresentados os conceitos centrais sobre Planejamento estratégico e análise Swot

Os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização dessa pesquisa são abordados no capítulo quatro.

As análises dos dados são apresentadas no capítulo cinco.

As conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos são apresentados no capítulo seis.

E por fim após este capítulo está presente as referências e os apêndices.

## **CAPÍTULO 02- CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo irá apresentar as principais informações sobre as empresas estudadas como a história, missão, visão, organograma e fotos. E uma avaliação de como está o setor têxtil e de confecções no qual as empresas estudadas estão inseridas.

### **2.2 MORIÁH**

A Moriáh é uma empresa do ramo de confecções de jeans que produz peças masculinas e atende a clientes no atacado e no varejo, está localizada em Caruaru e atende a esse mercado desde o ano de 1993. O nome da empresa foi escolhido por ser o nome do monte Moriáh presente na bíblia, mas sem nenhum significado relevante e a partir de então é feito sua logomarca.



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.1: Símbolo do nome Moriah



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.2: Logo da Moriáh Confeções

### 2.2.1 História

A Moriáh iniciou suas atividades no ano de 1993, fundada pelo Sr. Gabriel e a Sra. Aldenir, a princípio o nome da empresa não era este e sim GS, era uma pequena confecção de bermudas e calças masculinas, que funcionava na residência do proprietário, sua capacidade produtiva era pequena bem como seus recursos, disponibilizava apenas de uma máquina e uma costureira. Aos poucos a pequena confecção foi conquistando mercado e foram sendo feitos novos investimentos com isso houve a necessidade de aumentar o espaço de trabalho e contratar mais funcionários. Em 1996 com o avanço dos negócios o proprietário sentiu a necessidade de mudar o nome da empresa para Maranata, porém enfrentou alguns problemas, pois já existia uma empresa utilizando esse nome, que o fez no ano seguinte alterar novamente o nome da empresa, foi nesse momento então que surgiu a ideia de Moriáh Jeans Wear. Com a mudança novos investimentos foram feitos, o que ocasionou alteração no espaço físico do trabalho, a empresa foi transferida para um espaço maior que proporcionasse maior comodidade e conforto para os funcionários e clientes, houve crescimento nas vendas e novos funcionários foram contratados, novos clientes foram conquistados atualmente a empresa possui uma produção média de 1.200 peças por semana, hoje a Moriáh é uma empresa consolidada no mercado de confecção de jeans, que atende as tendências do Polo Têxtil.

### 2.2.2 Missão

“Somos uma indústria de produção de jeans, que se propõe a fabricar um jeans de alta qualidade, buscando rentabilidade, com a melhor relação custo-benefício, para com

nossos produtos. Atuando de forma comprometida com a realização de nossos clientes e com um desenvolvimento sustentável. ”

### 2.2.3 Visão

“Ser uma empresa de referência no ramo de confecções que valoriza o estilo de cada um de seus clientes de forma autêntica. ”

### 2.2.4 Organograma

Na direção da empresa estão os proprietários que tomam as decisões mais significativas à empresa, o secretário executivo cuida de toda a parte burocrática da empresa, na produção existe uma encarregada que coordena todo o setor produtivo.



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.3: Organograma da Moriáh

### 2.2.5 Fotos



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.4: Sede antiga da Moriáh



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.5: Sede atual da Moriáh

### 2.3 GALDINE

O nome da empresa não possui nenhum significado relevante foi escolhido através de uma sugestão de um amigo dos proprietários, porém não implica nenhuma relação com a marca. Já a logomarca objetiva transmitir charme e feminilidade, refletindo o seu público alvo que são as mulheres.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 2.6: logo da Galdine

### 2.3.1 História

A Galdine foi fundada no ano de 2002, uma pequena empresa que funcionava no quintal da casa dos proprietários, de início começaram produzindo roupas infantil masculina em média de 100 peças por semana, eram os donos mesmo que produziam, porém, a produção de jeans infantil não foi tão bem aceita e eles mudaram o seu produto para saias jeans evangélica, que pegou rapidamente no mercado. As mercadorias eram vendidas na feira de Caruaru e também distribuídas em outras cidades através de vendedores e a cada semana as vendas aumentavam ainda mais, à medida que os pedidos começaram a surgir em maior quantidade, foi investido em maquinário e contratou-se colaboradores para que a produção fosse suficiente para atender a demanda, posteriormente sentiu-se a necessidade de expandir a fábrica para um outro local que pudesse atender melhor seus clientes e parceiros. A principal dificuldade encontrada pela empresa durante seu processo de crescimento foi a falta de capital de giro, eram necessários vários investimentos que permitissem ainda mais o crescimento da empresa, porém a falta de capital de giro dificultava nesse aspecto. Atualmente a Galdine conta com 25 colaboradores e produz aproximadamente 3.000 peças semanais, aumentou o número de vendedores que hoje somam 10 e distribui sua produção para todo o Brasil através de clientes que compram diretamente de sua fábrica em Caruaru.

### 2.3.2 Missão

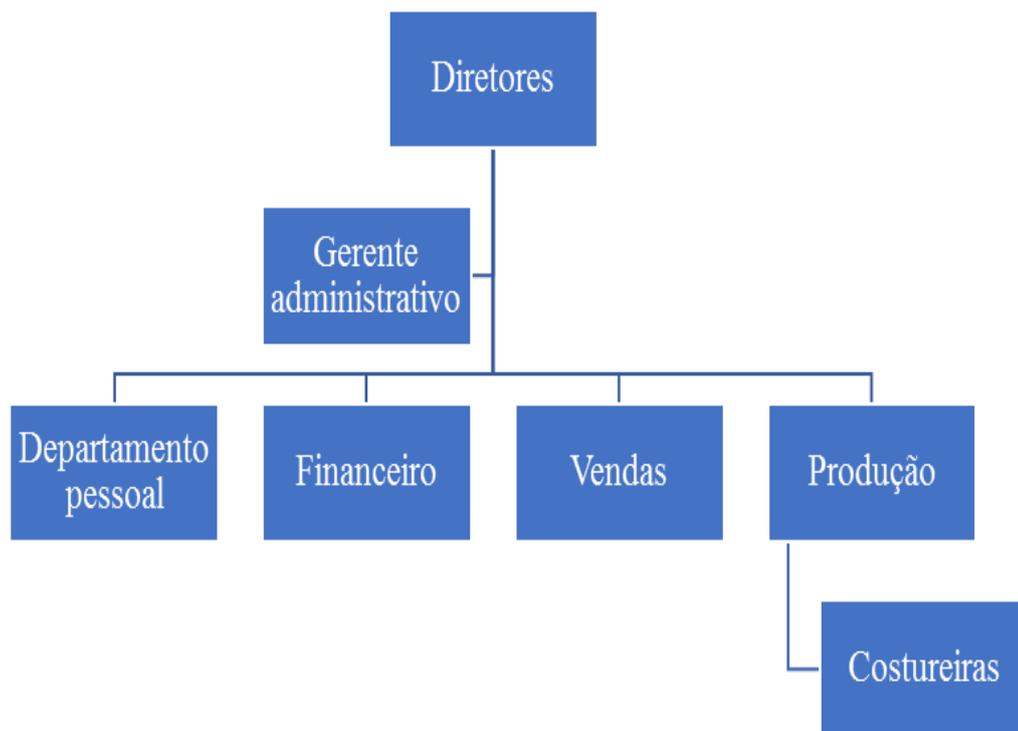
“Vestir com conforto e elegância, mulheres de todas as idades que tenham estilo próprio proporcionando satisfação e alegria com produtos de alta qualidade a preços acessíveis para todo o Brasil. ”

### 2.3.3 Visão

“Ser a maior empresa de moda evangélica no Brasil, priorizando sempre a satisfação de nossos clientes e parceiros. ”

### 2.3.4 Organograma

No topo da organização estão os dois proprietários que administram a empresa no nível estratégico, em seguida a gerente administrativa que cuida dos outros setores, cada setor possui um responsável que se reportam a gerente. Como apresentado da figura 2.7



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 2.7: Organograma da Galdine

### 2.3.5 Fotos



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.8: Setor de produção da Galdine



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.9: Setor de acabamento da Galdine

## 2.4 PINDODA

A Pindoda Club é uma empresa de confecção de jeans que produz peças do vestuário infantil masculino e comercializa seus produtos nas feiras de Caruaru e Santa Cruz, atendendo clientes no atacado e no varejo, estar no mercado a seis anos. A empresa estabeleceu o nome da sua marca com base no personagem infantil o palhaço Pindoda, por seu proprietário ser uma pessoa muito brincalhona foi apelidado com o nome do palhaço, a partir de então surgiu a ideia do nome da empresa. O logo da empresa representa o público que ela deseja alcançar,

atualmente sua produção está apenas voltada para o vestuário infantil masculino, mas pretende expandir também para o vestuário infantil feminino formando assim clube da Pindoda que envolva meninos e meninas de 0 a 16 anos.



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.10: logo da Pindoda

#### 2.4.1 História

A Pindoda iniciou suas atividades no ano de 2011, seu proprietário Enival Saulo, era revendedor de outras marcas na cidade de Toritama, com sua experiência em vendas e um pequeno capital inicial começou sua empresa com uma produção de 96 bermudas bebês, as peças eram produzidas em uma facção e o dono era o responsável por todo o transporte durante o processo produtivo que envolvia comprar o tecido, levar para o cortador, entregar na facção, deixar na lavanderia e por fim ele mesmo fazia o acabamento. A principal dificuldade encontrada foi a falta de capital para expandir o negócio. O Sr. Enival não tinha um ponto fixo para venda até que alugou um banco na cidade de Caruaru, onde permanece até hoje. As vendas foram crescendo e a Pindoda foi aumentando sua produção, conseguiu estabelecer parcerias com lojas de tecidos e começou a ter crédito no mercado, a medida que a produção cresceu a empresa ampliou o seu leque de produtos, que de início eram apenas roupas para bebês, começou então a comercializar peças do vestuário em jeans para meninos de 1 a 16 anos. Com o aumento de seu capital a Pindoda fez investimentos em maquinários para acabamento, pois uma grande dificuldade era ter que depender de terceiros para finalizar o processo produtivo, a empresa comprou uma máquina de travetar, uma de caseado, uma de cócs, uma de elástico e uma reta eletrônica, e construiu um pequeno galpão atrás da casa do proprietário, contratou três costureiras e então a produção era completamente feita dentro de

sua pequena fábrica. A empresa expandiu suas vendas para a cidade de Santa Cruz do Capibaribe e Toritama através de revendedores. Atualmente a empresa conta com quatro colaboradores, que são responsáveis pela produção e o administrador que é responsável por toda a parte administrativa e de vendas da empresa. Sua produção atualmente é de 400 peças semanais distribuídas para serem vendidas em Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe.

#### 2.4.2 Missão

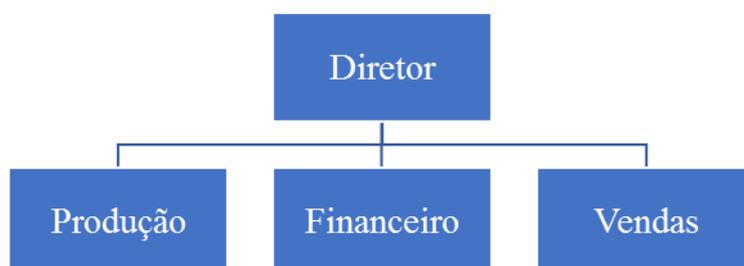
“A Pindoda Club, tem a missão de criar, produzir e comercializar artigos de vestuário infantil-juvenil destinados ao público de 0 a 16 anos. O seu foco é satisfazer e fidelizar o cliente com produtos de alta qualidade, conquistando assim clientes em todo o Polo têxtil do Agreste.”

#### 2.4.3 Visão

“Ser uma empresa líder no ramo de confecção infantil e reconhecida como a melhor, por seus clientes e parceiros, devido à alta qualidade de seus produtos”.

#### 2.4.4 Organograma

As atividades da Pindoda estão todas centralizadas nas mãos do proprietário, ele quem coordena todos os setores e toma as decisões. Como apresentado na figura 2.11.



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.11: Organograma da Pindoda

#### 2.4.5 Fotos



Fonte: Coleta de dados (2017)

Figura 2.12: Setor de produção da Pindoda

### 2.5 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÕES

A indústria têxtil é uma das mais tradicionais no Brasil, sua presença é marcada desde a colonização pelos portugueses, porém só foi realmente consolidada no fim do século XIX e início do século XX. Ao longo dos anos o setor enfrentou muitos altos e baixos em seu desenvolvimento, nos anos 70 houve investimentos expressivos, porém, o choque do petróleo em 73 e com isso a redução da atividade econômica, afetou diretamente o setor têxtil que só voltou a se recuperar no início dos anos 80.

Dados da Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), em 2016, revelam que o setor têxtil e de confecções está em desenvolvimento no Brasil e tem conquistado o seu espaço considerável na economia nacional, hoje é considerado o segundo maior empregador na indústria de transformação perdendo apenas para alimentos e bebidas (juntos). Em 2015 o setor faturou US\$ 39,3 bilhões e foram investidos US\$ 869 milhões. Fica evidente a importância deste setor para a economia brasileira que atualmente conta com aproximadamente 32 mil empresas formais, e se considerado o número de pequenas empresas informais esse número pode duplicar. (ABIT, 2016)

Segundo o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDS), o estado de São Paulo destaca-se como o maior produtor do setor de confecções essa produção começou a ser descentralizada para o nordeste por causa da mão-de-obra barata, porém atualmente São Paulo ainda é o maior polo de confecções do Brasil.

De acordo com o DIEESE foi nos anos 60 que começou em Santa Cruz do Capibaribe a chamada feira da sulanca, os pequenos comerciantes produziam seus produtos com retalhos de tecidos vindos do sudeste do país, mas foi na década de 90 que teve o seu maior crescimento, atualmente o Polo de confecções do agreste Pernambucano, têm uma importante participação na economia do estado. Esse polo é composto principalmente pelas cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe.

De acordo com a ABIT 2016, o setor de confecções passou por um momento de crise nos últimos dois anos se comparado a anos anteriores, mas as expectativas para 2017 é que a realidade seja bem diferente, existe uma expectativa muito positiva para o setor.

Pesquisa do DIEESE retrata que a principal dificuldade encontrada no setor de confecções pernambucano é a falta de mão-de-obra qualificada e um alto nível de trabalhadores informais sem carteira registrada, são necessários investimentos por parte do governo para ampliação e valorização deste setor que tem grande relevância para a economia do estado e do país.

Através dos dados fica explícito a importância deste segmento para economia brasileira, e o quanto vem crescendo ao longo dos anos, é um mercado que emprega milhares de pessoas e é responsável pela renda familiar de muitos desde prestadores de serviços terceirizados até os grandes empresários que conduzem este comércio.

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico sobre Planejamento estratégico e análise Swot.

## **CAPÍTULO 03 - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica que o estudo está baseado, com o intuito de auxiliar na melhor compreensão do tema abordado. A princípio irá abordar o conceito de planejamento estratégico e sua implementação nas empresas, posteriormente tratará a importância da avaliação da matriz SWOT e os principais conceitos sobre ela.

### **3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O Planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio a gestão, que busca minimizar o grau de incerteza do processo decisório avaliando a empresa e seus fatores externos, fazendo projeções futuras para embasar as decisões do presente. Esta ferramenta visa conduzir a organização aos seus objetivos a longo prazo, trilhando caminhos mais seguros, embora sempre haja um risco e não se possa projetar com plena certeza, as ações das empresas o planejamento estratégico objetiva aumentar o grau de segurança nas decisões dos gestores.

Este processo é iniciado com a definição da missão do negócio, é muito importante a empresa saber aonde quer chegar, definir seus objetivos e a partir de então formular e implementar estratégias e ao final do processo são fundamentais a avaliação e o controle para possíveis alterações de melhorias.

#### **3.2.1 Planejamento e Estratégias**

O planejamento está intimamente ligado ao sucesso do homem desde o início de sua existência, para sair em busca da caça, planejar já era fundamental, e com o passar dos anos tornou-se ainda mais necessário para obter-se resultados. As atividades humanas englobam muitos fatores que podem influenciar suas ações, como o ambiente, a tecnologia, as pessoas, entre muitos outros, por isso há necessidade de planejamento. Trazendo para as organizações, planejamento estratégico visa adequar os objetivos e os recursos às mudanças e

oportunidades do mercado, utilizando todas as ferramentas de forma eficiente e eficaz para obtenção de seus objetivos (SILVA, GONÇALVES, 2011)

Para Oliveira (2009) planejar envolve antes de qualquer coisa pensar e fazer questionamentos, saber para onde se quer ir, avaliar os possíveis caminhos e fazer as melhores escolhas considerando os impactos futuros de cada decisão. Para planejar é preciso indagar o que será feito, como deve ser feito, e qual a melhor maneira de fazer. Nas organizações o processo de planejamento envolve criar métodos que auxiliem na tomada de decisão no presente, avaliando os impactos futuros, essa importante ferramenta possibilita as empresas minimizarem os riscos de suas decisões, aumentando assim as chances de alcançar os objetivos desejados.

Barbosa e Brondani (2005) concordam quando afirmam que o planejamento estratégico consiste em definir as melhores ações com vista a aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos previamente estabelecidos, é avaliar os impactos futuros de ações no presente, é prever situações e estar preparado para elas.

O termo estratégia anteriormente muito utilizado por militares, na definição dos métodos a serem utilizados para vencer as batalhas, ganha espaço no cotidiano das pessoas desde situações comuns como uma estratégia em jogos esportivos até estratégias minimamente pensadas no ramo dos negócios. Para as organizações, a definição de estratégias é a base para destacar-se e estar à frente de seus concorrentes, é um elemento fundamental na busca constante por vantagem competitiva e consiste em compreender os elementos que irão viabilizar o alcance de seus objetivos. (SERRA, et al, 2008).

Estratégias entre empresas diferentes, acaba tornando-se o motor que move as empresas pela constante busca de competitividade, mais conhecida como concorrência. O fator concorrência cria nas empresas a necessidade de estar sempre reavaliando suas estratégias, pois as organizações que não acompanham o ritmo e não buscam inovar acabam perdendo mercado. Fica evidente que pensar estrategicamente é fundamental para a sobrevivência das empresas. (ANGELONI, MUSSI, 2008)

Angeloni e Mussi (2008) afirmam que a implementação de estratégias é um fator determinante para o crescimento e sobrevivência das organizações, pois estas precisam adaptar-se constantemente ao ambiente em que estão inseridas, qualquer alteração no ambiente provocará nas empresas a necessidade de reavaliar suas estratégias e inovar, se o ambiente muda as empresas precisam também mudar, para manter-se competitiva no mercado.

Para Oliveira (2009) O planejamento estratégico acontece antes da ação, ele considera um conjunto de decisões que irão impactar em um resultado futuro. Oliveira (2009) apresenta cinco partes do planejamento, descritas abaixo:

**Planejamento dos fins:** Determinação dos objetivos, as metas a longo prazo, definir onde a empresa quer chegar, qual sua missão e valores. Definir um panorama futuro para a organização.

**Planejamento dos meios:** São os métodos que serão utilizados para tentar alcançar os objetivos definidos anteriormente, é a escolha do caminho a ser trilhado, ou seja quais os processos que serão utilizados para o alcance do panorama futuro da organização.

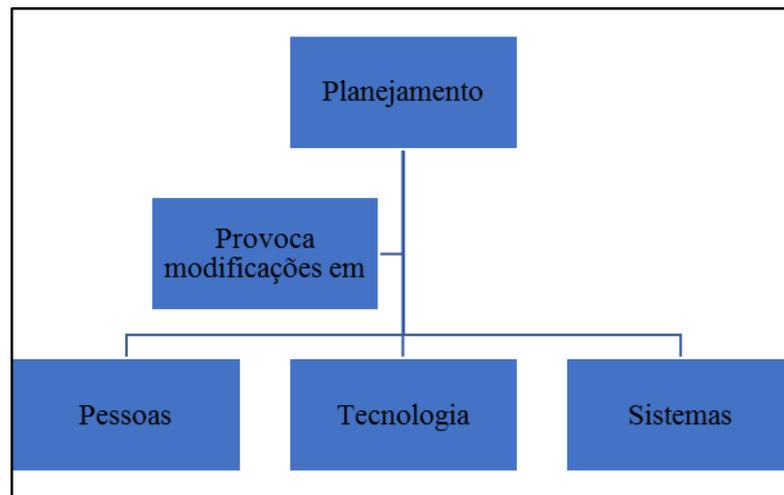
**Planejamento dos Recursos:** Definição do que será necessário para executar o plano, quais os recursos, em que quantidade devem ser obtidos, como serão adquiridos e como devem ser distribuídos nas atividades em que serão utilizados. São as ferramentas para a construção e execução do plano.

**Planejamento organizacional:** Elaboração de procedimentos para a tomada de decisão, ordenando-os de uma maneira que permita que o plano seja executado com eficiência.

**Planejamento de controle:** Antecipar-se a possíveis erros no plano ou falhas na execução, criando procedimentos que irão identificar esses gargalos no meio do processo propondo uma solução rápida para as contingências.

Entende-se então que o processo de planejamento estratégico acontece de forma contínua, porém não necessariamente seguindo esta ordem. Esse processo de planejar irá provocar impactos em todos os níveis organizacionais, ocasionando mudanças na organização.

Oliveira (2009) apresenta através de uma figura as possíveis mudanças provocadas pelo planejamento.



Fonte: Adaptado Oliveira (2009)

Figura 3.1. Modificações provocadas pelo planejamento

As modificações nas pessoas podem ocorrer pela necessidade de treinamento, alteração ou substituição de funções, nas tecnologias o aumento do conhecimento pode ocasionar mudanças na forma como o trabalho é desempenhado, pode ocasionar também alteração no sistema organizacional da empresa, mudando o grau de autoridade, os meios de comunicação, procedimentos e outras questões voltadas a estrutura organizacional. (OLIVEIRA, 2009)

O planejamento organizacional ocorre nos três níveis da organização, em cada um deles com uma função e objetivo diferente, Oliveira (2009) ainda retrata sobre o planejamento ocorrendo nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa como será ilustrado abaixo.



Fonte: Oliveira (2009)

Figura 3.2: Níveis de decisão e tipos de planejamento

**Planejamento estratégico:** Preocupa-se com os objetivos a longo prazo, é composto pela alta administração, que vai determinar a direção da empresa, onde ela deve chegar, quais as metas futuras. É responsável pelas decisões mais significativas da organização, busca ter uma visão mais ampla do ambiente externo e interno.

**Planejamento tático:** Preocupa-se com os objetivos a curto prazo, aqui é determinado os métodos para tentar alcançar os objetivos estabelecidos no nível estratégico, é desenvolvido por um nível mais inferior na pirâmide organizacional, preocupa-se com as funções e os processos a serem executados.

**Planejamento operacional:** O foco é na execução do plano, está um nível abaixo do tático e seu horizonte de tempo é mais curto preocupa-se com as atividades diárias, segue um cronograma e busca atender as especificações dos níveis superiores.

Embora cada nível de planejamento tenha o seu objetivo específico, todos estão interligados com o objetivo geral de fazer a organização crescer e atingir suas metas, as responsabilidades são divididas, mas todas com um objetivo comum. (OLIVEIRA,2009)

### 3.2.2 Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico nas Empresas

De acordo com Oliveira (2009) elaborar o diagnóstico da empresa é o primeiro passo para o planejamento estratégico, esse diagnóstico inclui uma avaliação detalhada do ambiente interno e externo da organização, essa análise precisa ser o mais real possível pois todas as outras fases do planejamento partirá desta, qualquer equívoco poderá acarretar em deficiências na qualidade do processo.

Muller (2003) afirma que o diagnóstico estratégico é importante pois funciona como a identidade da empresa, onde é conhecido seus pontos fortes e fracos, e avalia o ambiente externo através das oportunidades e ameaças criando assim um contexto para formulação de estratégias, é importante principalmente pois por meio desta análise é identificado os problemas estratégicos a serem solucionados.

Barbosa e Brondani (2005) concorda afirmando que é fundamental a empresa fazer uma avaliação dos fatores internos e externos, é preciso levar em consideração sua história e modelo de gestão. Criar um cenário para avaliar todos os fatores que podem impactar nas decisões e na elaboração do planejamento estratégico.

O ambiente externo é um elemento importante no estudo do diagnóstico estratégico, pois ele pode interferir no funcionamento da organização, uma análise detalhada permite

identificar as ameaças preparando a empresa para enfrenta-las sem maiores surpresas. A análise do ambiente interno completa esse diagnóstico pois permite a organização ter uma visão específica de suas potencialidades e fraquezas, a partir dessa análise a empresa pode criar estratégias que valorizem seus pontos fortes com vista a neutralizar possíveis ameaças e minimizar seus pontos fracos preparando-a para aproveitar as oportunidades. (SERRA, 2008)

Depois de uma avaliação ambiental Oliveira (2009) propõe a definição da missão da empresa, que deve expor claramente o real motivo da empresa existir e alguns fatores também podem ser vistos como onde a empresa almeja estar no futuro, qual o tipo de produto que ela comercializa e que tipo de público ela pretende atender, responder a todas essas questões é fundamental para nortear a empresa em seu planejamento estratégico.

A missão, ajusta o foco da empresa para direcionar aos seus objetivos estratégicos, declara seus ideais e como fará para alcançá-los, determina quem são seus clientes e como irá atendê-los de maneira a gerar satisfação. Deve ser elaborada para que fique clara e objetiva pois será o retrato da empresa. (BARBOSA, BRONDANI, 2005)

Com a missão da empresa definida e o diagnóstico estratégico feito, o próximo passo é a determinação dos objetivos e metas a longo prazo pois estes servirão de base para a escolha de estratégias que visem alinhar os fatores que impactam à organização com seus objetivos, A partir dos objetivos estabelecidos é criado um plano de ações para nortear a execução das estratégias estabelecidas, e para que haja eficiência na execução deste plano é importante criar um processo de controle que possa identificar possíveis falhas e apresentar as soluções mais viáveis para eliminar as contingências. (OLIVEIRA, 2009)

Barbosa e Brondani (2005) completam dizendo que depois de definir as estratégias, é necessário definir o plano de ações e nele deve ser especificado quem fará tais tarefas, como as atividades serão executadas, os recursos que irão ser utilizados e durante a execução é fundamental um sistema de controle que avalie o desempenho e perceba se o plano de ações está seguindo o cronograma estabelecido, é importante perceber os gargalos para eliminá-los com o mínimo de impacto ao processo de implementação de estratégias.

### 3.3 ANÁLISE SWOT

A análise Swot foi desenvolvida nos anos 1960 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, mas foi a partir dos anos 1970 que repercutiu tanto no meio empresarial como

acadêmico, a partir de então tornou-se uma ferramenta muito importante para análise empresarial que auxilia os gestores no planejamento e desenvolvimento de suas organizações. Uma grande vantagem desse método é que ele é simples de ser compreendido e de grande valor para a gestão de empresas, ele consiste em elaborar uma tabela que auxiliará na tomada de decisões, fazendo uma análise interna e externa da empresa. (SERRA et al, 2014)

O significado da palavra *SWOT* está em suas siglas, que traduzido do inglês significa *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esse método permite que a empresa tome conhecimento próprio a despeito de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com isso entenda sua real situação no mercado e fortifique suas decisões estratégicas na busca da vantagem competitiva, o seu foco é avaliar o ambiente interno na determinação das forças e fraquezas e o ambiente externo através do levantamento das oportunidades e ameaças. (KOTLER, KELLER, 2006)

### 3.3.1 Análise do Ambiente Externo

O ambiente externo são todas as dimensões da sociedade que influenciam nas organizações, compreender o ambiente externo é importante para que a empresa consiga fazer projeções futuras e prevenir-se a elas. Muitas vezes as organizações se deparam com ambientes complexos e turbulentos, que mudam constantemente e acabam tornando-se de difícil compreensão, porém analisar este ambiente em que está inserida proporciona a empresa maior segurança ao tomar decisões e conhecimento para saber reagir as mudanças e impactos causados pelo ambiente externo. (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008)

Kotler e Keller (2006) reforçam a ideia afirmando que toda organização deve ter o conhecimento de como funciona o ambiente que está externo a ela pois estes fatores influenciam na obtenção de lucros, por isso a importância de saber como se comportam as forças econômicas, demográficas, tecnológicas, política e socioculturais que iram impactar nas decisões organizacionais.

Tavares (2010) complementa que o conhecimento do macroambiente pode ser um fator que determinará o sucesso ou fracasso de uma empresa no futuro, ele explica que o ambiente externo afeta as organizações em níveis diferentes, desde pequenos impactos na administração da empresa até grandes alterações em decisões estratégicas. E o que poderá determinar o sucesso futuro da empresa será a capacidade de compreender esse ambiente que está constantemente mudando, prever situações futuras e tomar as precauções necessárias para

tentar neutralizar os efeitos negativos das alterações no macro ambiente, essa avaliação consiste em identificar não apenas as ameaças, mas também as oportunidades proporcionadas pelo ambiente externo e que a empresa precisa estar preparada para aproveitá-las.

Muitos são os fatores que estão presentes no ambiente externo e que são influentes no planejamento estratégico das organizações, devido a importância de estudá-los bem Tavares (2010) ilustra alguns deles na figura seguinte.



Fonte: Adaptado Tavares, 2010

Figura 3.3: Principais forças macro ambientais da organização

Todos os fatores ilustrados na figura 1 podem de maneira direta ou indiretamente afetar o curso do planejamento estratégico, é importante ressaltar que o estudo dessas

variáveis deve ser constante, uma vez que, o ambiente externo é mutável e pode variar constantemente, para que a empresa não seja tomada de surpresa precisa desenvolver a capacidade de prever essas mudanças. (TAVARES, 2010)

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) deve-se analisar no ambiente externo com muita atenção às oportunidades, pois se identificadas com antecedência aumenta as chances de obter vantagem competitiva. Tavares (2010) concorda afirmando que identificar as oportunidades e saber considera-las no momento de planejamento estratégico pode ser determinante para o sucesso da empresa.

Kotler e Keller 2006 completam afirmando que além de identificar as oportunidades é necessário e não menos importante perceber as ameaças possíveis, pois estas podem causar impactos negativos à empresa e muitas vezes causar danos irrevogáveis, esses impactos podem ser neutralizados se a empresa se antecipar em prevenir-se par situações e ameaças futuras.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é considerado uma ameaça os fatores que influenciam negativamente e dificultam a obtenção de vantagem competitiva, elas podem ser identificadas através de um método constituído por três etapas, escaneamento, monitoramento e previsão. O escaneamento é um tipo de investigação que irá atentar aos sinais de mudanças no ambiente, uma ferramenta que auxilia nesse processo é a internet onde informações podem ser coletadas com maior facilidade. O monitoramento implica na constante avaliação de como o mercado está se comportando, e as possíveis implicações e mudanças, através do monitoramento pode-se identificar não apenas ameaças, mas também oportunidades. A previsão é o passo mais desafiador para o analista, pois implica em avaliar as informações colhidas no escaneamento e monitoramento e então prever as possíveis mudanças.

### 3.3.2 Análise do ambiente interno

Além dos fatores que estão externos que afetam uma organização, os fatores internos são também muito relevantes e devem ser avaliados e identificados para que auxiliem no planejamento e desenvolvimento organizacional. Identificar as forças e fraquezas é também reconhecer quais as competências e recursos que a empresa possui a seu favor que podem ser utilizados como uma força na corrida em busca da vantagem competitiva, e ter a capacidade de perceber também quais aquelas que precisam ser aprimoradas, no caso os pontos fracos, é importante saber o que precisa ser feito para que esses pontos sejam aprimorados e aumente a

capacidade competitiva da empresa. (SERRA et al, 2014)

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) completam enfatizando a respeito da análise interna a empresa precisa conhecer bem seus recursos, capacitações e competências essenciais, pois através da avaliação de forças e fraquezas é possível identificar as habilidades que precisam ser aprimoradas e a maneira como a empresa fará isso. A avaliação interna deve ser o reflexo da empresa, e se não estiver refletindo uma capacidade ideal para tornar-se diferente e mais competitiva que seus concorrentes, deve buscar o melhoramento de suas fraquezas e buscar utilizar suas forças de maneira mais eficiente e eficaz.

O estudo do ambiente interno deve ser feito periodicamente, é importante que a organização esteja se auto avaliando constantemente para que não seja ultrapassada por seus concorrentes, através da análise do ambiente interno irá identificar suas maiores forças, e também suas maiores fraquezas, porém não basta apenas identifica-las é necessário perceber se as forças estão sendo melhor utilizadas e como as fraquezas podem ser combatidas, muitas vezes um desempenho ruim não necessariamente é uma fraqueza, mas talvez esteja acontecendo por que uma força pode não estar sendo utilizada de forma eficiente. (KOTLER E KELLER, 2006)

O próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada nessa pesquisa.

## **CAPÍTULO 04 - METODOLOGIA**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa.

### **4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Santos e Candeloro (2006) um método é estabelecer um caminho para alcançar um fim desejado, é traçar meios que serão utilizados para alcançar o objetivo estabelecido anteriormente.

O objetivo da pesquisa qualitativa, não está em avaliar conceitos e teorias já existentes, mas sim em fazer novas descobertas através da análise real de situações consiste em determinar se os conceitos descobertos estão embasados e comprovados e se o método foi escolhido adequadamente. (FLICK, 2009)

Segundo Zanella (2011) o modelo de pesquisa qualitativo não está preocupado com dados estatísticos e sim com o entendimento da realidade baseada na perspectiva dos entrevistados, o pesquisador é peça chave na coleta de dados da pesquisa não podendo ser substituído por outra técnica de coleta de dados, pois ele é responsável, por observar, descrever, interpretar e registrar as informações da situação estudada. É uma pesquisa qualitativa descritiva pois objetiva descrever como os fenômenos estudados se comportam no ambiente avaliado, busca entender também o significado de cada acontecimento sempre partindo da visão dos participantes.

O pesquisador deve levantar dados subjetivos para serem avaliados, no momento da coleta de dados irá colher depoimentos que retratam o seu objeto de estudo, é função do pesquisador registrar todas as informações relevantes ao ambiente avaliado. (SANTOS, CANDELORO, 2006)

#### **4.2.1 Ambiente de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada no mês junho de 2017, aconteceu nas dependências

das três empresas estudadas, Moriáh, Galdine e Pindoda, cada entrevista foi realizada na sede de sua empresa, todas estão localizadas no município de Caruaru no estado de Pernambuco. Teve como objetivo envolver os participantes em uma entrevista semiestruturada, afim de identificar na percepção dos participantes seus conhecimentos a respeito de planejamento estratégico e vendas no atacado, como também fazer uma análise Swot de cada empresa na visão de seus empresários. Participaram dessa entrevista o gestor da Moriáh, o gestor da Galdine e o gestor da Pindoda.

#### 4.2.2 Questão Central

A questão principal deste estudo de caso é:

- Como os gestores de micro e pequenas empresas do polo têxtil do agreste avaliam o processo de planejamento estratégico no comércio de atacado do vestuário?

A próxima seção apresenta as categorias dos respondentes participantes da entrevista.

#### 4.2.3 Categorias de Entrevistados

Os respondentes das entrevistas foram agrupados em duas categorias:

- a) Grupo 1: Formado pelo Gestor da Moriáh
- b) Grupo 2: Formado pelo Gestor da Galdine
- c) Grupo 3: Formado pelo Gestor da Pindoda

Nesta pesquisa adotou-se o método de entrevista semiestruturada, com o objetivo de analisar as atitudes, os comportamentos, os gestos e reações dos participantes. A entrevista semiestruturada é caracterizada por seguir um roteiro de perguntas elaborado anteriormente pelo pesquisador, porém no instante da entrevista a conversa pode fluir e não necessariamente precise seguir o roteiro pré-estabelecido, a ligação entre o pesquisador e o participante exige algumas habilidades do entrevistador como a capacidade de perceber os significados de cada situação vivenciada. (ZANELLA, 2011).

#### 4.2.4 Análise de Conteúdo

A análise de dados tem como principal objetivo descrever o ambiente que foi pesquisado, avaliando os fenômenos investigados e a maneira como eles se relacionam entre si, a interpretação desses dados deve estar fundamentada nos temas abordados no referencial teórico. (ZANELLA,2011)

O processo de análise de conteúdo se divide nas seguintes fases:

- a) Pré-análise: Nesta etapa é quando tudo começa, a escolha do tema a ser estudado, organização do material necessário é importante fazer uma leitura aprofundada sobre as principais questões relacionadas ao tema escolhido. A pergunta que norteia a pesquisa e os objetivos deve ser a base para elaboração do material de coleta de dados

Neste ponto foi feito uma revisão bibliográfica no que tange ao planejamento estratégico e competitividade entre micro e pequenas empresas, com base no conhecimento adquirido foi construído o material de coleta.

- b) Codificação: Consiste em explorar os dados coletados, lapidando-os e criando uma relação com os assuntos abordados na revisão bibliográfica.

Neste ponto da pesquisa buscou-se trazer citações e conceitos que dão embasamento para análise dos dados.

- c) Categorização: É a fase em que os dados coletados serão divididos e classificados em categorias que seja pertinente para o entendimento e discursão do tema, e para que tal atividade seja feita corretamente foi feito uma revisão antecipada dos temas abordados como planejamento estratégico, análise Swot e vendas no atacado no agreste pernambucano.

- d) Análise e interpretação: A etapa de interpretação é o momento de relacionar os dados coletados com os assuntos abordados no referencial teórico. A análise de dados encontra-se no próximo capítulo.

#### 4.2.5 Domínios, Significados e Questões (Roteiros) das Entrevistas Semiestruturadas

O desenvolvimento dos domínios, significados e roteiro para entrevistas foram

baseadas nos conhecimentos teóricos a respeito de planejamento estratégico. Com o objetivo de atender a pergunta que norteia essa pesquisa

Os domínios e significados adotados na pesquisa para os gestores das três empresas estudadas são apresentados no quadro abaixo:

**Quadro 4.1 – Prioridades para o estudo do processo do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas de vendas por atacado**

<b>Domínios</b>	<b>Significados</b>
Compreensão dos gestores a respeito do planejamento estratégico.	Capacidade dos gestores de compreender e conceituar planejamento estratégico
Compreensão dos gestores a respeito do conceito de atacado	Conhecimento dos gestores e sua capacidade de conceituar atacado.
Compreensão dos gestores sobre as oportunidades para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.	Capacidade dos gestores de identificar as oportunidades encontradas para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.
Compreensão dos gestores sobre as ameaças para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.	Capacidade dos gestores de identificar as ameaças encontradas para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.
Avaliação dos pontos fortes da empresa na perspectiva dos gestores.	Capacidade dos gestores de identificar os pontos fortes de sua organização divididos em quatro áreas, produção, marketing, finanças e gestão de pessoas.
Avaliação dos pontos fracos da empresa na perspectiva dos gestores.	Capacidade dos gestores de identificar os pontos fracos de sua organização divididos em quatro áreas, produção, marketing, finanças e gestão de pessoas.
A execução do planejamento estratégico nas empresas.	Identificar se o processo de planejamento estratégico é identificado na empresa.
Sugestões dos gestores para melhorar a estratégia de vendas no atacado.	Capacidade dos gestores de propor melhorias para o seu próprio sistema de vendas no atacado.

Compreensão dos gestores, sobre a influência do planejamento estratégico na produção de atacado.	Reconhecimento dos gestores a respeito da importância do planejamento estratégico para sua produção de atacado.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O quadro 4.2 apresenta as questões elaboradas para e destinadas aos gestores entrevistados para posteriormente desenvolvimento da análise de dados.

**Quadro 4.2 – Questões elaboradas para que os gestores entrevistados expusessem sua visão a respeito dos temas abordados.**

<b>Temas relevantes</b>	<b>Questões elaboradas</b>
Compreensão dos gestores a respeito do planejamento estratégico.	O que você entende por planejamento estratégico?
Compreensão dos gestores a respeito do conceito de atacado.	O que você entende por atacado?
Compreensão dos gestores sobre as oportunidades para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.	Quais são as oportunidades para o negócio de vendas de roupa em atacado no agreste pernambucano? Comente.
Compreensão dos gestores sobre as ameaças para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.	Quais são as ameaças para o negócio de vendas de roupa em atacado no agreste pernambucano? Comente.
Avaliação dos pontos fortes da empresa na perspectiva dos gestores.	Quais são os pontos forte de sua empresa nas áreas abaixo mencionadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Produção</li> <li>b) Marketing</li> <li>c) Finanças</li> <li>d) Gestão de pessoas</li> </ul>
Avaliação dos pontos fracos da empresa na perspectiva dos gestores.	Quais são os pontos fracos de sua empresa nas áreas abaixo mencionadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Produção</li> <li>b) Marketing</li> </ul>

	c) Finanças d) Gestão de pessoas
A execução do planejamento estratégico nas empresas.	Você faz o planejamento estratégico em sua empresa? Justifique.
Sugestões dos gestores para melhorar a estratégia de vendas no atacado.	Quais as sugestões que você daria para melhorar a estratégia de atacado de seu negócio? Comente-as.
Compreensão dos gestores, sobre a influência do planejamento estratégico na produção de atacado.	Qual a influência que o planejamento estratégico exerce sobre a sua produção de atacado?

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O roteiro da entrevista semiestruturada será apresentado abaixo.

#### 4.2.6 Roteiro da Entrevista Semiestruturada

Roteiro de entrevista semiestruturada para os gestores da Moriáh, Galdine e Pindoda

- 1) O que você entende por planejamento estratégico?
- 2) O que você entende por atacado?
- 3) Quais são as oportunidades para o negócio de vendas de roupa em atacado no agreste pernambucano? Comente.
- 4) Quais são as ameaças para o negócio de vendas de roupa em atacado no agreste pernambucano? Comente.
- 5) Quais são os pontos forte de sua empresa nas áreas abaixo mencionadas:
  - a) Produção
  - b) Marketing
  - c) Finanças
  - d) Gestão de pessoas
- 6) Quais são os pontos fracos de sua empresa nas áreas abaixo mencionadas:
  - a) Produção
  - b) Marketing
  - c) Finanças
  - d) Gestão de pessoas
- 7) Você faz o planejamento estratégico em sua empresa? Justifique.
- 8) Quais as sugestões que você daria para melhorar a estratégia de atacado de seu negócio? Comente-as.
- 9) Qual a influência que o planejamento estratégico exerce sobre a sua produção de atacado?

O próximo capítulo apresenta a análise dos dados coletados.

## CAPÍTULO 05- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados alcançados através das entrevistas com os gestores das três empresas, que serviram de base para o atendimento dos objetivos propostos.

### 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

No presente estudo são avaliados, sob a percepção dos gestores, no que tange ao planejamento estratégico como também a avaliação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da organização a partir da visão dos empresários. Pretende-se comparar a visão dos entrevistados e confrontá-las com os conceitos apresentados, para conclusão do estudo e possíveis sugestões. A análise de dados será desmembrada em eixos temáticos que serão apresentados subsequentemente.

#### a) Eixo temático I: Compreensão dos gestores a respeito do planejamento estratégico

Quadro 5.1: Compreensão dos gestores a respeito do planejamento estratégico

Compreensão dos gestores a respeito do planejamento estratégico	“Olha, é a gente planejar antecipar os projetos da empresa e executa-los no futuro com o máximo de perfeição né, para trazer os benefícios necessários para a empresa” (gestor da Moriáh)
	“É assim, eu acho assim que você tem que fazer um planejamento para você calcular as perdas e o que você pode adquirir um ganho tanto no tempo como no tecido como no empregado, então todo o planejamento envolve você adquirir um produto bom com um menor custo” (gestor da Galdine)

	<p>“Planejamento estratégico ao meu ver é os conceitos e diretrizes que uma empresa toma desde cada passo que compõe a empresa, desde o seu produto, o ambiente em que ela está envolvida, desde seu público alvo, seus pontos fortes e fracos, desde as estratégias de marketing e publicidade eu acredito que o planejamento estratégico é todo o planejamento que uma empresa faz para se inserir no mercado” (gestor da Pindoda)</p>
--	--

Fonte: Coleta de dado (2017)

A primeira questão abordou o conceito de planejamento estratégico partindo da percepção dos gestores.

O gestor da Moriáh percebe o planejamento estratégico como uma forma da empresa se preparar antecipadamente, ou seja, estar prevenido e preparado para que possa executar os planos do futuro da melhor maneira possível e com isso possa maximizar o ganho da empresa.

O gestor da Galdine entende que planejamento estratégico é avaliar o processo produtivo e identificar onde estão ocorrendo as perdas, a partir de então procurar meios de economizar em cada insumo que agregue custo, otimizando o tempo de produção, reduzindo o desperdício de tecido, minimizando também o custo de mão-de-obra, e com isso é pretendido baixar ao máximo o custo do produto sem perder a qualidade, proporcionando à empresa a maximização de seus lucros.

De acordo com o gestor da Pindoda planejamento estratégico envolve cada etapa de construção da empresa, desde o momento em que surge a ideia de um negócio, ao avaliar o público alvo, o tipo do produto ou serviço que almeja desenvolver, como será divulgado, quais serão os meios a serem utilizados para fazer a publicidade da empresa. Todo o processo de arquitetar o negócio refere-se ao planejamento estratégico.

Cada entrevistado possui uma visão específica no que tange ao planejamento estratégico o gestor da Moriáh possui uma visão com o foco nas ações do futuro que necessitam de planejamento no presente, já o foco do gestor da Galdine é voltado para minimizar as perdas e maximizar os ganhos, e o gestor da Pindoda vê o planejamento estratégico como um manual de existência da empresa, onde tudo é previamente planejado e

definido.

De acordo com Cobra (2009) o planejamento estratégico consiste em fazer uma avaliação da empresa, provocar as mudanças necessárias com o objetivo de nortear e direcionar os negócios para uma finalidade maior que é maximização de lucros. Esse processo é contínuo e inicia-se na definição da missão organizacional, seguida da elaboração de um plano de metas e objetivos, é fundamental a avaliação do ambiente externo e interno da empresa, pois é preciso entender o que acontece no ambiente para determinar um plano de ações eficaz.

b) Eixo temático II: Compreensão dos gestores sobre o conceito de atacado

Quadro 5.2: Compreensão dos gestores a respeito do conceito de atacado

Compreensão dos gestores a respeito do conceito de atacado	“Olha é as vendas, não é ... hum! Em uma maior quantidade do que no varejo é a alcançar grandes comerciantes que possam comprar um volume maior de mercadoria” (gestor da Moriáh)
	“Atacado, veja tem uma vantagem e desvantagem no atacado, no atacado a gente ganha menos, mas também agente movimenta o dinheiro então como você ta movimentando o dinheiro você vai tendo mais lucro por que vai tendo mais ideias vai inovando e assim você consegue trabalhar com mais modelo com mais quantidade de peças por que você tem aquela quantidade de clientes no atacado e você tem que entregar” (gestor da Galdine)
	“Atacado seria um passo do mercado em que você abre mão de lucros maiores e fica com pequenos lucros no produto unitário, porém com uma vasta produção, então acredito que isso é o atacado” (gestor da Pindoda)

Fonte: Coleta de dado (2017)

Nesta segunda seção foi abordado o conceito de atacado na visão dos gestores, uma

vez que as três empresas estudadas atuam no mercado com o foco em vendas no atacado.

Segundo o gestor da Moriáh, atacado é um volume maior de vendas, se comparado as vendas no varejo, é considerado vendas no atacado quando se encontra grandes lojistas que fazem pedido de mercadoria em grande quantidade.

De acordo com o gestor da Galdine atacado é quando a empresa abre mão de uma margem de lucro mais expressiva, na unidade passa a ganhar pouco, porém vende em uma quantidade muito maior resultando em lucro, vender no atacado possui uma grande vantagem por que o dinheiro da empresa não fica parado e é possível criar um leque de clientes que compram em quantidade e a empresa passa a ser pressionada a estar constantemente inovando, para que possa sempre oferecer novidades e atender aos seus clientes.

O gestor da Pindoda concorda ao dizer que atacado é abrir mão de grandes lucros para vender em grandes quantidades, a empresa acaba tendo um lucro menor no produto unitário, porém aumenta a produção para atender aos pedidos e com isso maximiza seus lucros.

Os três entrevistados possuem um conceito comum sobre atacado, e definem como sendo maiores vendas com uma margem de lucro menor, porém vantajosa tratando-se de uma quantidade maior de produtos.

Segundo Camaroto (2009) atacado é aplicado aos estabelecimentos que possui como alvo outros lojistas varejistas que atendem ao consumidor final, nas vendas por atacado a empresa objetiva criar parcerias com outras empresas e não com pessoas físicas o foco não está no consumidor final e sim em lojistas interessados em revender o produto ofertado.

c) Eixo temático III - Compreensão dos gestores sobre as oportunidades para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.

Quadro 5.3: Compreensão dos gestores sobre as oportunidades para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano

	Nós encontramos poucas, é lojas que compre no atacado é não temos muitas oportunidades aqui, tem algumas fábricas do Sul né que acaba comprando um pouco mais, mas aqui na região não vejo muito” (gestor da Moriáh)
	“Veja a oportunidade que nós temos, eu não participo das rodadas de negócios,

<p>Compreensão dos gestores sobre as oportunidades para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano</p>	<p>mas é uma oportunidade que nós temos né por que vem clientes de várias lojas e assim através da nossa venda da feira e dos representantes que trabalham comigo e esses compradores que vem então assim nos ajuda né nesse negócio de vender no atacado por que aí o negócio cresce” (Gestor da Galdine)</p>
	<p>“São boas as oportunidades, já foram melhores hoje acredito que o mercado estar mudando mundo, mas eu creio que o agreste pernambucano ainda é muito forte que distribui para o Brasil inteiro, aqui nós temos três grandes feiras que é Caruaru, Toritama e Santa Cruz que vêm clientes de toda parte do Brasil com o objetivo maior de comprar no atacado, existe o varejo mas é bem menos então acredito que se existe um local onde as oportunidades são melhores eu acredito que seja no agreste pernambucano” (gestor da Pindoda)</p>

Fonte: Coleta de dado (2017)

A terceira questão objetiva identificar quais as oportunidades existentes para empresas que vendem no atacado e estão localizadas no agreste pernambucano.

O gestor da Moriáh não identifica grandes oportunidades na região em que sua empresa está inserida, conclui que é no sul do país que estão localizados os principais clientes em potencial para o negócio de vendas de roupa no atacado.

Entretanto o gestor da Galdine, acredita que uma grande oportunidade, embora sua empresa ainda não participe, são as rodadas de negócio, onde vêm clientes de toda parte do Brasil, clientes que só compram em quantidade. Uma outra oportunidade mencionada é a feira da sulanca que possibilita a distribuição de vendas através do método adotado que é a divisão por representantes espalhados em toda a feira.

O gestor da Pindoda, defende a ideia de que a feira da sulanca, que acontece nas três principais cidades do polo têxtil do agreste, é uma das maiores oportunidades para o comerciante de roupas por atacado, por meio das feiras é atraído clientes de toda parte do Brasil que são atacadistas e buscam um produto de qualidade a preço acessível.

Percebe-se que são três visões distintas a respeito das oportunidades existentes no agreste pernambucano, foram mencionadas duas maneiras de negociar e que podem fazer o negócio de vendas por atacado crescer ainda mais, as rodadas de negócio e as feiras livres que atraem clientes de todas as partes.

Dados coletado pelo Sebrae (2013) identificaram como oportunidades aos comerciantes de vendas de roupas no atacado a primeira seria a formalização, embora esse ponto vá de encontro com a cultura das empresas locais onde predomina a informalidade, alguns empresários acreditam que a formalização traria benefícios ao polo têxtil do agreste, como garantir a sustentabilidade política, econômica e ambiental. Outra oportunidade seria abrir mercado para outras regiões como sul e sudeste, expandir os negócios para os grandes centros comerciais.

d) Eixo temático IV - Compreensão dos gestores sobre as ameaças para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano.

Quadro 5.4: Compreensão dos gestores sobre as ameaças para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano

	<p>“Olha, temos os concorrentes né que se torna sempre uma ameaça né, e também assim precisamos de ver a questão de diminuir o custo da peça não é na compra dos insumos para a confecção da mercadoria não é, então precisa-se ter cuidado por que o concorrente ele sempre vai ser seu inimigo por que ele vai estar sempre ofertando e competindo com você, então ele as vezes consegue barganhar ter a sua estratégia também e vá oferecer um preço melhor do que o seu” (gestor da Moriáh)</p>
<p>Compreensão dos gestores sobre as ameaças para o negócio de vendas de roupas por atacado no agreste pernambucano</p>	<p>“Eu creio assim, essas coisas as roupas chinesas estão tomando muito espaço aqui em nosso comércio a roupa jeans não tanto por que eles não trabalham nesse segmento, mas para mim é o risco que nós corremos é por que as pessoas copiam a nossa mercadoria e vendem num preço menor, mas graças a Deus essa ameaça está nos ajudando a crescer</p>

	por que nos obriga a melhorar a cada dia para se tornar diferente já que nos copiam tanto” (gestor da Galdine)
	“Acredito que a cultura do empreendedor pernambucano é muito arcaica eu vejo como os empreendedores daqui não tem a mesma visão que empreendedores de outras partes do país e do mundo, então o que pode acontecer é que o mercado está mudando constantemente e um grande risco é que os empreendedores do agreste pernambucano tendem a demorar mais a se adaptarem a essas mudanças, para acompanhar o nível que o mercado exige” (gestor da Pindoda)

Fonte: Coleta de dado (2017)

Na quarta seção foi discutido a respeito das principais dificuldades e ameaças que são encontradas pelos empresários no polo de confecções do agreste pernambucano.

Para o gestor da Moriáh os concorrentes é a principal ameaça encontrada, é necessário que a empresa busque minimizar seus custos para obter vantagem competitiva, do contrário o concorrente pode através de seu plano de estratégias oferecer um produto semelhante com preço mais acessível e isso pode ocasionar na perda de mercado para organização e conseqüentemente a diminuição dos lucros.

Segundo o gestor da Galdine duas ameaças são eminentes, a introdução dos produtos chineses que embora ainda não dominem o segmento do jeans, mas têm conquistado uma fatia de mercado considerável e pode causar grandes impactos para quem trabalha com jeans no agreste pernambucano, outro fator ameaçador é o grande número de réplicas, entretanto embora esse ponto seja uma ameaça, ele têm estimulado a empresa a inovar constantemente, como existem muitas cópias, as empresas são forçadas a estarem se reinventando.

De acordo com o gestor da Pindoda, as constantes mudanças que estão acontecendo no mercado atrelado a cultura do empreendedor pernambucano ser caracterizada como mais conservadora e tradicional, pode ser uma combinação que traga grandes impactos negativos ao comércio desta região.

A visão do gestor da Moriáh e da Galdine se aproximam mais, pois tratam da concorrência como a maior ameaça para o comerciante em Pernambuco, já o gestor da

Pindoda difere, ao concluir que as mudanças frequentes no mercado é o maior fator ameaçador.

O Sebrae (2013) listou alguns fatores que podem trazer fortes ameaças ao setor de confecções do agreste pernambucano, foi relatado que a concorrência chinesa têm conquistado o seu espaço no mercado de roupas, a informalidade é um problema principalmente nas relações de trabalho, o aumento da consciência ambiental despertou o interesse por escolher empresas que visam a sustentabilidade, a carga tributária não incentiva aos empreendedores formalizarem seus negócios, a especulação imobiliária têm se tornado um impasse e enfim a luta fiscal que favorece o comerciantes do Rio de Janeiro e São Paulo, oferecendo ICMS mais baixo para essas regiões.

e) Eixo temático V- Avaliação dos pontos fortes da empresa na perspectiva dos gestores

Quadro 5.5 Avaliação dos pontos fortes da empresa Moriáh

Avaliação dos pontos fortes da empresa Moriáh	
<p><b>Produção:</b> “Hoje a gente temos um diferencial que é o Haudaces não é que procura dar uma economia grande com relação ao método tradicional que as pessoas preparam suas modelagens e os riscos. Então hoje nós temos Haudaces que eu acredito que esse é um ponto forte na minha produção”</p>	<p><b>Finanças:</b> “Olhe nas finanças é a forma é pelas quais nós vendemos hoje não é pelo cartão de crédito que não oferece nenhum risco de perda e também por selecionar bons clientes para evitar perdas é na empresa. ”</p>
<p><b>Marketing:</b> “Olha, hoje sim que agente está divulgando através das redes sociais como facebook, WhatsApp, Instagram, não é, com esse trabalho de mídia”</p>	<p><b>Gestão de Pessoas:</b> “Olha é nós precisamos ainda melhorar um pouco nesse lado da gestão é preparar melhor as pessoas eu não considero muito forte ainda, mas é, uma coisa positiva é que a rotatividade dos funcionários é baixa então isso fortalece a empresa”</p>

Fonte: Coleta de dado (2017)

Nesse ponto foi avaliado na visão dos gestores os pontos fortes nas principais áreas das empresas, produção marketing, finanças e gestão de pessoas sob a perspectiva dos gestores.

Para o gestor da Moriáh em sua produção uma ferramenta que lhe concede uma vantagem competitiva é a utilização do sistema de modelagens e riscos o Haudaces, com esse sistema a empresa pode otimizar a utilização de tecido por peça, com isso reduzir os seus custos de produção, recentemente a Moriáh passou a investir na divulgação de sua marca por meio das redes sociais na visão do gestor esse é o seu ponto forte na área de marketing, na gestão da finanças duas coisas favorecem a empresa a utilização de cartão de crédito como forma de pagamento e eles fazem uma seleção para restringir o número de clientes que é concedido o crédito, evitando com isso o risco de perda por inadimplência, na gestão de pessoas o ponto forte encontrado é a baixa rotatividade dos colaboradores, o que fortalece a empresa .

Na sequência é apresentado os pontos fortes da Galdine

Quadro 5.6 Avaliação dos pontos fortes da empresa Moriáh

Avaliação dos pontos fortes da empresa Galdine	
<p><b>Produção:</b> “Veja é, minha equipe de funcionário eficiente, por que veja se você tem funcionários bons você vai ter uma produção boa, se você não tem um funcionário capacitado com certeza vai afetar a produção, e também temos máquinas diferenciadas industrializadas por que o acabamento é outro deixa menos pelo, então assim, já ajuda na produção das peças”</p>	<p><b>Finanças:</b> “Assim, é nós temos consciência que o dinheiro não é nosso, ele é da empresa então tudo que a gente pega a gente vai investindo gasta só o que pode, então agente separa muito isso, por exemplo eu tenho esse dinheiro aqui mas tenho a consciência que não é meu eu separo o que é pessoal do que é da empresa, então quando a gente separa isso a empresa vai bem, por que você separa as contas que são pessoal”</p>
<p><b>Marketing:</b> “Nós não trabalhamos com o marketing, eu já pensei em colocar outdoor e tudinho para nos ajudar, mas assim como nosso segmento é um padrão só por exemplo só saia evangélica, a nossa marca já ficou conhecida pelo produto então é assim, nós não fazemos investimentos em marketing, mas agente pretende no futuro inovar nessa área”</p>	<p><b>Gestão de Pessoas:</b> “Eu tenho um ditado que sempre digo as costureiras que diz assim que eu preciso delas e elas precisam de mim, se sentem que fazem parte da empresa e que são valorizadas, é uma questão importante para a empresa dar certo é você valorizar os funcionários”</p>

Fonte: Coleta de dado (2017)

De acordo com a visão do gestor da Galdine um ponto forte de sua produção seria a boa qualidade de seus colaboradores, que se empenham para desempenharem suas funções. Outro ponto importante é a utilização de máquinas industriais modernas que garantem a qualidade do produto, no setor de marketing não foram feitos investimentos, embora a marca já ser consolidada no mercado isso é decorrente do padrão que foi estabelecido de produzir apenas um estilo de produto, então a empresa tenta ser a melhor no que faz, mas relata que futuramente pretende expandir nesse ponto. No financeiro a empresa prioriza a organização em separar o que é pessoal e o que é da empresa, o gestor acredita que essa organização se torna um ponto forte por que evita afetar o capital de giro da empresa. O diferencial da Galdine na gestão de pessoas é que a empresa busca estreitar os laços entre colaborador e gestor, pois é importante que o colaborador se sinta parte da organização.

Na sequência é apresentado os pontos fortes da Pindoda

Quadro 5.7 Avaliação dos pontos fortes da empresa Moriáh

Avaliação dos pontos fortes da empresa Pindoda	
<p><b>Produção:</b> “Na produção o diferencial é a qualidade, apesar de termos uma produção baixa pensamos sempre em fazer com a maior qualidade que o nosso maquinário possa oferecer”</p>	<p><b>Finanças:</b> “Nas finanças acredito que nossa margem de lucro é bem satisfatória, apesar de sermos uma empresa pequena, mas a margem de lucro para uma pequena empresa já é bem satisfatória”</p>
<p><b>Marketing:</b> “Talvez na execução quase nenhuma, mas eu acredito que nós temos uma visão de marketing mais avançada do que a maioria dos nossos concorrentes, então nós temos todo um planejamento para executar na área do marketing, mas eu acredito que só a visão que temos já é um ponto forte”</p>	<p><b>Gestão de Pessoas:</b> “Acredito que temos uma grande força nesse ponto, por que apesar de muitas vezes as grandes empresas exigem empregados extremamente produtivos nós estimulamos os nossos colaboradores a trabalharem com o maior prazer possível, então eu acredito que vale a pena tentar oferecer o máximo de qualidade de vida aos nossos colaboradores”</p>

Fonte: Coleta de dado (2017)

A Pindoda prioriza a produção de um produto com um maior nível de qualidade, embora a produção seja de poucas peças, a qualidade é o seu diferencial. Na área de marketing a empresa não faz investimentos, porém acredita que tem a capacidade de desenvolver grandes habilidades nessa área devido ao conhecimento que os gestores da empresa têm. Nas finanças o que se torna um ponto forte da Pindoda é a margem de lucro, a empresa busca oferecer um produto com o preço acessível, mas sustenta a sua margem de lucro que é considerada na visão do gestor satisfatória. Na gestão de pessoas a empresa busca oferecer um tratamento aos seus colaboradores diferenciado, valorizando o trabalho e não transformando as pessoas em máquinas robóticas que apenas devem pensar em produzir.

O quadro abaixo, faz a comparação entre os pontos fortes encontrados em cada empresa.

Quadro 5.8 Comparação dos fortes das três empresas

Comparação dos pontos fortes das três empresas			
Áreas/Empresas	Moriáh	Galdine	Pindoda
<b>Produção</b>	Sistema Haudaces de risco e modelagens	Máquinas industriais e colaboradores comprometidos	Alta qualidade do produto
<b>Marketing</b>	Presença nas redes sociais	Tradição no seu segmento	O conhecimento, capital humano
<b>Finanças</b>	Seleção de clientes para comprar no prazo	Distinção entre contas pessoais e da empresa	Margem de lucro satisfatória
<b>Gestão de Pessoas</b>	Baixa rotatividade dos colaboradores	Valorização dos colaboradores, laços de amizade e parceria	Tratamento dos colaboradores como pessoas e não como máquinas produtivas

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A comparação dos pontos fortes evidencia que na produção não foi encontrado um ponto comum entre eles, embora todos se preocupem e prezem pela qualidade de seu produto apontaram pontos fortes distintos. Na área de marketing, fica claro que os gestores não investem muito nesse departamento e na visão dos três foi percebido uma forte associação entre marketing com a publicidade e propaganda. Na administração de suas finanças todos apresentaram pontos forte distintos. Na gestão de pessoas é encontrado uma semelhança entre a Galdine e a Pindoda que focam muito no relacionamento com os colaboradores, já a Moriáh apresentou a baixa rotatividade como sendo o seu maior ponto forte.

f) Eixo temático VI- Avaliação dos pontos fracos da empresa na perspectiva dos gestores

Quadro 5.9 Avaliação dos pontos fracos da empresa Moriáh

Avaliação dos pontos fracos da empresa Moriáh	
<b>Produção:</b> “Olha, é precisa de equipamentos que possa trazer melhor qualidade e maior produção, os equipamentos modernos e pessoas capacitadas que possa administrar melhor nesse sentido”	<b>Finanças:</b> “Olha o ponto fraco nas finanças são alguns clientes que ainda vendemos no cheque e ainda temos problemas com alguns clientes desse tipo”
<b>Marketing:</b> “Veja só, é que apesar da gente divulgar nas redes sociais como falamos, mas é teríamos que alcançar um trabalho de mídia na televisão e no rádio e ainda nós não temos esse trabalho de marketing nessas duas fontes de divulgação da marca”	<b>Gestão de Pessoas:</b> “Olha, um ponto fraco seria a falta de capacitação das pessoas que prestam o serviço da empresa”

Fonte: Coleta de dados (2017)

Assim como foi avaliado os pontos fortes, esse eixo temático abordou qual a visão dos empresários sobre os pontos fracos de sua empresa e em que eles precisam melhorar.

O gestor da Moriáh conclui que na área de produção o maquinário precisa ser atualizado e substituído por equipamentos modernos, a capacitação dos colaboradores também é um ponto fraco, a falta de treinamento e preparo dos colaboradores ainda é uma deficiência para a organização. No setor do marketing, o gestor acredita que, embora faça

investimentos de solidificar sua marca por meio das redes sociais ainda precisa expandir e ampliar o seu programa de divulgação da marca através de outros meios de comunicação, ele acredita que esse é um fator relevante para o marketing de sua empresa. No financeiro o que causa bastante impacto ao capital da empresa é ainda trabalhar com a forma de pagamento no cheque, embora haja uma seleção de clientes o risco de perda ainda é muito alto. Na gestão de pessoas foi identificado falta de programas de treinamento e capacitação para os colaboradores.

Na sequência serão apresentados os pontos fracos da Galdine

Quadro 5.10 Avaliação dos pontos fracos da empresa Galdine

Avaliação dos pontos fracos da empresa Galdine	
<p><b>Produção:</b> “Veja, é nós temos uma preocupação, como nossas vendas são maiores que nossa produção nós mal conseguimos suprir, e aí a gente deixa de ganhar por que a procura pela nossa mercadoria é muito grande, nós já aumentamos a produção, mas ainda não estamos conseguindo atender a todos os pedidos”</p>	<p><b>Finanças:</b> “Veja, uma grande dificuldade é a falta de capital de giro isso dificulta muito por que a gente quer investir, mas sem dinheiro não tem como ir muito longe, então esse é um ponto fraco nas finanças, quanto mais dinheiro você tiver mais dinheiro vai ganhar”</p>
<p><b>Marketing:</b> Nós temos o problema da produção que já não conseguimos atender a todos pedidos, se colocarmos o marketing com certeza as vendas vão aumentar aí devido a isso nós precisamos primeiro aumentar a produção para que depois entrarmos com o recurso do marketing e então suprir a procura, e os clientes podem ficar chateados por isso no momento o marketing não é algo que a gente faz”</p>	<p><b>Gestão de Pessoas:</b> “Nós temos alguns funcionários que ainda precisam se qualificar mais a gente não investe muito em cursos e treinamentos ele vão aprendendo com a experiência, vão errando e corrigindo eu sei que se fossem mais qualificados errariam menos, mas a gente ainda não investe nisso”</p>

Fonte: Coleta de dados (2017)

O gestor da Galdine identificou como ponto fraco em sua produção a falta de capacidade produtiva para atender a grande procura por seu produto, a demanda supera a oferta e a empresa perde de ganhar com isso, já foi aumentado a produção, porém ainda não o suficiente para encontrar um ponto de equilíbrio satisfatório. A falta de investimento em

marketing é outro ponto fraco da empresa isso decorre do problema encontrado na produção, o gestor justifica que não investe em marketing por que se a procura por sua mercadoria aumentar ainda mais, eles não conseguirão atender. No financeiro uma deficiência encontrada é a falta de capital de giro, a empresa precisa investir para ampliar seus negócios, porém a falta de capital dificulta esse processo. Um problema na gestão de pessoas é a falta de treinamento e capacitação dos colaboradores, a empresa não investe em cursos de profissionalização dos funcionários.

Na sequência serão apresentados os pontos fracos da Pindoda

Quadro 5.11 Avaliação dos pontos fracos da empresa Pindoda

Avaliação dos pontos fracos da empresa Pindoda	
<p><b>Produção:</b> “Acredito que na produção, o nosso sistema, não sei se a palavra certa seria logística, mas o nosso sistema de transição ainda é um pouco deficiente é bem complicado essa questão de produção eu acho que com o mesmo número de pessoas poderíamos produzir até mais, mas alguns fatores tornam isso deficiente”</p>	<p><b>Finanças:</b> “Seria com certeza o nosso capital de giro que não existe, hoje a gente trabalha com empresa de confecção, mas trabalha quase como uma padaria produzindo e vendendo, assando e comendo, sem capital para fazer um estoque, então isso é uma deficiência que a empresa sofre muito com isso”</p>
<p><b>Marketing:</b> “O nosso problema é que nós fazemos muito pouco daquilo que nós sabemos então a execução do marketing ele é quase que nenhum para o que pretendemos fazer”</p>	<p><b>Gestão de Pessoas:</b> “Acho que o ponto negativo é que as vezes falta um pouco de profissionalismo, na medida que a maioria de nossos colaboradores são familiares, as vezes muitas coisas que seriam corretas para serem feitas não são feitas devido esse vínculo forte entre a liderança e os colaboradores”</p>

Fonte: Coleta de dados (2017)

Para o gestor da Pindoda a quantidade produzida estar abaixo da capacidade de produção, com os mesmos recursos a empresa poderia produzir muito mais, esse é um grave problema pois o custo unitário torna-se alto por não se extrair da produção sua capacidade máxima. O ponto fraco do marketing é a falta de iniciativa e atitude por parte dos gestores, pois existe o conhecimento, porém não é executado. A falta de capital de giro é o maior ponto fraco do setor financeiro pois impede que os investimentos desejados fiquem impossibilitados

pela falta de dinheiro. Na gestão de pessoas existe uma forte ligação entre colaboradores e gestores pelo fato de ser uma empresa familiar, com isso muitas vezes falta um pouco de profissionalismo na execução do trabalho, então o ponto fraco na gestão de pessoas é que a empresa não consegue separar o pessoal do profissional e isso traz grandes perdas na produção.

O quadro abaixo, faz a comparação entre os pontos fracos encontrados em cada empresa.

Quadro 5.12 Comparação dos pontos fracos das três empresas

Comparação dos pontos fracos das três empresas			
Áreas/Empresas	Moriáh	Galdine	Pindoda
<b>Produção</b>	Maquinário ultrapassado	Produção baixa e demanda alta	Produção abaixo da capacidade produtiva
<b>Marketing</b>	Presença em alguns meios de comunicação	Faltam investimentos nessa área	Faltam investimentos nessa área
<b>Finanças</b>	Forma de pagamento no cheque pré-datado	Falta de capital de giro	Falta de capital de giro
<b>Gestão de Pessoas</b>	Falta de treinamento e capacitação para os colaboradores	Falta de treinamento e capacitação para os colaboradores	Envolvimento profissional com familiares

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ao avaliar os pontos fracos mencionados pelos gestores entrevistados é notável que no setor de produção cada empresa possui uma dificuldade diferente. Já no marketing a Galdine e a Pindoda se assemelham pois não fazem investimentos em publicidade para fortalecimento de suas marcas, cada uma com motivos diferentes, mas o ponto fraco foi identificado nas duas, por outro lado o gestor da Moriáh identificou a falta de presença em todos os meios de comunicação e divulgação como sendo seu principal ponto fraco na área de

marketing. No setor financeiro mais uma vez a Galdine e a Pindoda apontam o mesmo ponto fraco como sendo a falta de capital de giro, considerando que este fator é fundamental para o crescimento e desenvolvimento de uma organização as duas empresas partilham da mesma deficiência. Na gestão de pessoas a semelhança foi encontrada entre a Galdine e a Moriáh que julgaram a falta de treinamento e capacitação de seus colaboradores como seu principal ponto fraco, já a Pindoda possui uma grande dificuldade por existir uma relação profissional com familiares.

g) Eixo temático VII - A execução do planejamento estratégico nas empresas

Quadro 5.13 A execução do planejamento estratégico nas empresas

A execução do planejamento estratégico nas empresas	“Olha no papel não fazemos, mas nós temos a estratégia sim da empresa de trabalhar, mas não colocamos no papel de fato as metas a longo prazo” (gestor da Moriáh)
	“Não, por que eu vou levando assim na experiência e vai dando certo (Risos) ” (gestor da Galdine)
	“Não, não fazemos apesar de sabermos da grande importância é uma das deficiências que está enraizada no empreendedor pernambucano” (gestor da Pindoda)

Fonte: Coleta de dados (2017)

Nessa seção foi pretendido compreender se as empresas estudadas executam o planejamento estratégico no dia a dia do seu negócio.

O gestor da Moriáh afirma que a empresa possui sim uma estratégia no método de trabalho, porém não coloca no papel nem estabelece seus objetivos a longo prazo as coisas vão acontecendo e ele vai administrando com sua filosofia de trabalho, porém não existe um planejamento estratégico aplicado.

Para o gestor da Galdine, o guia de sua empresa é a experiência ele justifica que assim tem dado certo e não executa o planejamento estratégico em sua empresa.

O gestor da Pindoda, embora reconheça a importância de executar o planejamento

estratégico ele não o faz.

Fica evidente que os três gestores estão mais preocupados com as questões operacionais da empresa em sua rotina, parar para planejar e pensar estrategicamente não faz parte da cultura do empreendedor pernambucano.

h) Eixo temático VIII - Sugestões dos gestores para melhorar a estratégia de vendas no atacado

Quadro 5.14 Sugestões dos gestores para melhorar a estratégia de vendas no atacado

<p>Sugestões dos gestores para melhorar a estratégia de vendas no atacado</p>	<p>“Olha, eu teria que primeiro ver a redução de custo para poder ofertar melhor para essas empresas que compram no atacado e até mesmo ir em busca desses clientes por que eles não vêm até nós, nós que temos que ir lá mostrar o produto, então com a redução de custos teríamos mais vantagens e oportunidades de poder apresentar o produto e eles comprarem” (gestor da Moriáh)</p>
	<p>“Assim é preciso aumentar a produção arrumar mais representantes, e para aumentar a produção é preciso capital e esse segmento tem um custo muito alto e para aumentar muito a produção é preciso ter segurança do que está fazendo para depois não ter problema e eu mim sinto as vezes incapaz e sem segurança por causa da minha falta de preparo, talvez devesse investir num curso de administração para que eu tenha segurança na hora de investir” (gestor da Galdine)</p>
	<p>“Marketing, eu acredito que o poder do marketing e da publicidade ela é muito forte as vezes um produto tem uma qualidade inferior e consegue se sobressair vendendo para as grandes lojas por pensar bem e maquiar bem a sua marca, então acredito que uma estratégia que pode ser utilizada é</p>

	investir em marketing já que temos uma qualidade excelente, precisamos mostrar para as pessoas essa qualidade e isso só é possível através da publicidade” (gestor da Pindoda)
--	--

Fonte: Coleta de dados (2017)

Nesta seção foi solicitado que os gestores fizessem sugestões de melhorias para a estratégia de vendas no atacado.

Segundo o gestor da Moriáh diminuir os custos do produto é a estratégia perfeita para atrair clientes em atacado, com a diminuição dos custos a empresa terá um preço mais competitivo e pode usar esse ponto forte com a finalidade de aumentar as vendas no atacado.

Algumas questões foram mencionadas pelo gestor da Galdine como essenciais para aumentar suas vendas a obtenção de capital de giro é a base para investimentos na produção com vista a atender a alta demanda, a falta de preparo dos gestores traz insegurança no instante de fazer a empresa crescer como os investimentos nesse segmento são altos é preciso ter consciência do que a empresa está fazendo, então além do capital de giro o gestor da Galdine julga como essencial o preparo da liderança da empresa para dar um passo a mais e aumentar suas vendas no atacado.

O gestor da Pindoda defende a ideia de que a publicidade pode ser uma arma forte na conquista de novos clientes atacadistas, pois outros concorrentes com uma qualidade inclusive inferior conseguem se destacar devido a consolidação de suas marcas, o gestor acredita que a combinação de seu produto de qualidade e preço acessível com um bom trabalho de divulgação poderá ser a estratégia perfeita para ampliar suas vendas por atacado.

- i) Eixo temático IX- Compreensão dos gestores, sobre a influência do planejamento estratégico na produção de atacado.

Quadro 5.14 Compreensão dos gestores, sobre a influência do planejamento estratégico na produção de atacado.

	“Olha o atacadista ele sempre compra em grande quantidade e se você tiver um planejamento estratégico não é de quando você vai produzir do que vai produzir não é que tipo de mercadoria então isso tem uma influência muito
--	--

<p>Compreensão dos gestores, sobre a influência do planejamento estratégico na produção de atacado.</p>	<p>grade por que você vai mostrar para o seu, a pessoa que vai lhe comprar as vantagens de poder entregar essa mercadoria uma questão de logística tal dentro do prazo determinado que a empresa vai precisar receber essa mercadoria. Com o planejamento nós poderíamos estocar mercadoria no período de baixa para que no período de alta possamos atender o cliente já que a demanda fica muito alta” (gestor da Moriáh)</p>
	<p>“O planejamento ele traz lucro, por que assim, quando a gente começou não sabia como se preparar para... por exemplo os meses bons como junho, mas a experiência fez a gente aprender que tem que se preparar antes em maio já é para está tudo pronto para vender em junho por que não dar tempo. Por isso é tão importante se planejar com mais eficiência” (gestor da Galdine)</p>
	<p>“Influencia totalmente, na medida que eu conheço a demanda de determinado meses se eu tivesse um planejamento antecipado de quais modelos fazer, a quantidade a ser produzida tenho certeza que com isso o número de vendas aumentaria e muito, muitas vezes fazemos apenas o que falta e as vezes fazemos o que é desnecessário e esses erros acontecem por falta de planejamento, então eu acho que principalmente no atacado o planejamento estratégico é fundamental” (gestor da Pindoda)</p>

Fonte: Coleta de dados (2017)

Neste tópico foi avaliada a compreensão dos gestores sobre as influências do planejamento estratégico exercida na produção de atacado.

De acordo com o gestor da Moriáh, é muito importante planejar a produção para

atender bem o atacadista, o plano perfeito seria produzir e estocar mercadoria no período que a demanda não está tão alta e então vender tudo no período de alta, pois quando a demanda aumenta a empresa não consegue produzir na mesma proporção e acaba deixando de ganhar.

O gestor da Galdine concorda ao afirmar que uma preparação antecipada da produção para os meses de muitas vendas é importante por que com antecedência a empresa ganha tempo para se planejar e no período que as vendas crescerem a oferta do produto irá suprir as necessidades da demanda.

O gestor da Pindoda enfatiza que já que é conhecida a demanda e os períodos em que ela oscila, o planejamento é fundamental pois vai influenciar muito no aumento dos lucros se a empresa conseguir produzir de maneira planejada e antecipada, irá colher todo o seu lucro no período de alta demanda.

Pode-se concluir que neste aspecto a visão dos três empresários estão alinhadas no mesmo pensamento que produzir com planejamento pode ser a estratégia ideal para atender aos clientes atacadistas e ampliar as vendas da organização, uma vez que, no período que a demanda aumenta o tempo torna-se curto para produzir tudo que é necessário.

O capítulo seguinte refere-se a conclusão desta pesquisa.

## **CAPÍTULO 06 - CONCLUSÃO**

### **6.1 INTRODUÇÃO**

O último capítulo deste estudo apresenta as considerações finais que proveem dos resultados obtidos, assim como sugestões de pesquisas futuras.

### **6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O crescimento acelerado da competitividade, provoca nas empresas a necessidade de se adaptarem ao ritmo das mudanças, diante deste cenário o grande desafio é conduzir uma organização com eficácia, em um ambiente tão competitivo. E o processo de planejamento estratégico é uma ferramenta, que surge para auxiliar às organizações nessa busca por competitividade, é importante destacar que independentemente do tamanho, dos objetivos, ou segmento, toda empresa moderna está sujeita a mudanças e sua capacidade de adaptação pode ser um fator determinante para sobrevivência no mercado. (SANTOS et al, 2007)

Dentro desta realidade encontram-se a Moriáh, a Galdine e a Pindoda, micro e pequenas empresas do setor de confecções que atuam no polo têxtil do agreste pernambucano, estas também são desafiadas pelo mercado constantemente a desenvolverem estratégias que lhes coloquem em uma posição de vantagem. E de acordo com os dados coletados e a análise feita sobre eles, pode-se concluir que os gestores embora tenham a experiência de mercado ao seu favor precisam desenvolver e aprofundar o conhecimento sobre o processo de planejamento estratégico, pois através deste conhecimento poderão conduzir suas empresas de maneira eficaz, mesmo em um ambiente de alta competitividade.

### **6.3 LIMITAÇÕES**

Um desafio encontrado na elaboração desse trabalho foi a falta de literatura que aborde informações sobre o setor de confecções do agreste pernambucano, especificamente sobre as grandes feiras livres presentes nas três principais cidades do polo têxtil.

#### 6.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Diante dos resultados apresentados, como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se uma pesquisa quantitativa-descritiva voltada para a satisfação dos clientes atacadistas, pois foi percebido que os gestores costumam tomar decisões de forma indutiva baseado apenas na experiência de mercado, então conhecer a visão do cliente atacadista complementa o conhecimento que os empresários precisam para criação de um planejamento estratégico real.

Outra recomendação é fazer uma pesquisa quantitativa-descritiva nas três empresas abordadas neste estudo, separadamente, com o objetivo de identificar detalhes que não puderam ser percebidos nesta pesquisa.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABIT, Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecções, Perfil do setor de confecções 2016.

ANGELONI, Maria Terezinha e MUSSI, Clarissa Carneiro. **Estratégias: Formulação, implementação e avaliação - O desafio das organizações contemporâneas** Editora: Saraiva, 2008.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista eletrônica de contabilidade vol. 1, 2005 Disponível em <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>> acessado em: 20 de abril de 2017

BNDS, **Revista do BNDS**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1994-. Semestral. Continuação de Revista do BNDES. ISSN 0104-5849. Disponível em <<https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/handle/1408/869>> Acesso em 20 de abril de 2017.

CAMAROTO, Marcio Roberto. **Gestão de Atacado e Varejo** Editora: Iesde 2009.

CANDELORO, Rosana; SANTOS, Vanice. **Trabalhos Acadêmicos uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre, 2006.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para pequenas e médias empresas**. Editora: Atlas, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. Editora: Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.

COELHO, José Mário; SOUZA, Maria Carolina A.F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. VI Congresso Brasileiro de Custos – São Paulo, 1999 Disponível em < <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3206/3206>> Acesso em: 20 de abril de 2017

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudo Socioeconômicos, **Observatório do trabalho do estado de Pernambuco relatório final - Diagnóstico do setor têxtil e de confecções de Caruaru e região**, 2009

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Editora: Armede, 2009.

FUSCO, Jose Paulo Alves; SACOMANO, Jose Benedito. **Operações e gestão estratégica da produção**. Editora: Arte e Ciência, São Paulo, 2007.

HITT, Michael A; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização**, 2ª edição. Editora: Cengage. Traduzida da 7ª edição norte americana por: Eliane kanner, Emilia Gutilla e All Tasks

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12<sup>oa</sup> edição  
São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. (MEIO – Modelo de Estratégias Indicadores e Operações) Dissertação de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3463>>. Acessado em 18 de abril de 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Planejamento estratégico – conceitos, métodos, práticas**, 33ª edição. Editora: Atlas, 2009.

PELLISSARI, Anderson Soncini. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. Dissertação de Doutorado em Engenharia de produção, Universidade Metodista de Piracicaba, 2007. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR630468\\_9904.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630468_9904.pdf)> Acesso em: 18 de abril de 2017.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA Kenneth Nunes Tavares. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro** – Revista de Administração de Empresas vol. 47 n°4, 2007. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902007000400006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902007000400006&script=sci_arttext&tlng=pt) > Acesso em 25 de junho de 2017.

SEBRAE. **Estudo econômico do APL de confecções do agreste pernambucano serviço de apoio às micro e pequenas empresas do estado de Pernambuco**, 2013. Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/barra\\_funcionalidade/sebrae-pernambuco-estudos-e-pesquisas,aae8e29765326410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/barra_funcionalidade/sebrae-pernambuco-estudos-e-pesquisas,aae8e29765326410VgnVCM2000003c74010aRCRD)> Acesso em 12 de junho de 2017.

SILVA, Flávia de Araújo, GONÇALVES, Carlos Alberto. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**, 2011. Disponível em <<http://www.redalyc.org/html/2734/273421614010/>> Acesso em: 11 de maio de 2017.  
TAVARES, Mauricio Calixta. **Gestão Estratégica**. Editora: Atlas, São Paulo, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**, 2º edição revisada e atualizada. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.