



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS COMPETITIVAS NO RAMO DE CONFECÇÕES:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DESIRÉE

KARLOS WILSON DINIZ RODRIGUES
MATRÍCULA Nº 20401310

PROFESSORA ORIENTADORA: Ms. Mariângela Abrão

Brasília/DF, dezembro de 2009.

KARLOS WILSON DINIZ RODRIGUES

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS COMPETITIVAS NO RAMO DE CONFECÇÕES:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DESIRÉE**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília

Prof.^a Orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília/DF, dezembro de 2009.

KARLOS WILSON DINIZ RODRIGUES

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS COMPETITIVAS NO RAMO DE CONFECÇÕES:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DESIRÉE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof.^a Orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília/DF,.....de.....de 2009

Banca Examinadora:

Professora Ms. Mariângela Abrão
Orientadora

Professor (a):

Examinador (a)

Professor (a):

Examinador (a)

Agradeço,

A Deus, por estar sempre comigo e por me dar mais essa vitória.

À minha família, por me dar a oportunidade de estar sempre crescendo como pessoa.

A todos aqueles que sempre acreditaram na minha capacidade.

À professora Mariângela Abrão, a orientação e todo o ensino.

Dedico este trabalho a toda minha família, especialmente à minha mãe Deusirene e ao meu pai Angelo, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me dando a base necessária para guiar os vários caminhos da vida. E ao meu amigo Daniel que me auxiliou na correção do meu trabalho.

RESUMO

Este trabalho monográfico teve como inspiração para sua execução o interesse de explorar os objetivos estratégicos, além da sua utilização em empresas privadas de pequeno porte como uma ferramenta de organização e controle. A empresa escolhida para tal exploração foi a Desirée, por ser uma microempresa e atuar no ramo de confecção e vendas de vestuário feminino, no mercado de Brasília. Nessa monografia, buscou-se entender as estratégias utilizadas pela organização, e as principais características dos erros e acertos quando comparadas aos objetivos. Esta monografia teve como objetivo principal verificar se as estratégias da empresa Desirée estão de acordo com os objetivos traçados por ela. O método de procedimento utilizado foi o estudo de caso, por se tratar de um trabalho acadêmico com o fim de utilizar teorias apresentadas no curso de administração, para que sejam utilizadas de modo prático. No intuito de comparar as teorias neste mencionadas com o caso da Desirée, foi utilizada investigação documental. Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se teorias abordadas por diversos autores, como Porter, Pereira, Maximiano, Kwasnicka, entre outros. Para compreender as estratégias e objetivos utilizados pela Desirée, o aluno observou e coletou dados no ambiente interno e externo da empresa, utilizando-se da análise SWOT, no período semanal de oito horas diárias, de segunda a sexta-feira. Essa atividade proporcionou a abertura por um maior interesse no que diz respeito à área de planejamento, mais precisamente às estratégias empresarias, e o motivo pelo qual não é simples de ser empregada na maneira mais eficiente possível dentro da organização. Por meio dos estudos, entrevista e comparações utilizados, foi concluído que, apesar do alto potencial existente para a realização das estratégias na Desirée, a realização destas é feita de modo eficiente na maior parte de suas estratégias. Também foi constatado que, para uma melhor atuação da organização, se faz necessária a implementação de estratégias para alcançar o objetivo operacional, a fim que de este torne a organização cada vez mais adequada para a realização das tarefas propostas com toda a eficiência possível.

Palavras-chave: Planejamento, análise SWOT, objetivos, estratégias.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1 Conceitos de Planejamento	11
2.2 Qual a importância do Planejamento?	13
2.3 Objetivo	15
2.4 Análise SWOT	18
2.5 Estratégia	19
2.5.1 Estratégia Competitiva em Indústrias Fragmentadas	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 Quanto aos fins	23
3.2 Quanto aos meios	23
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1 História da empresa	25
4.2 Estrutura da empresa	26
4.3 Planejamento Estratégico	27
4.3.1 Missão	27
4.3.2 Visão de Futuro	28
4.3.3 Objetivos	28
4.4 Estratégias atuais	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A	34

1 INTRODUÇÃO

Com a mudança do panorama econômico, as empresas tiveram que se adaptar e interagir com o ambiente externo. Essas mudanças transformaram os diferenciais, considerados “pilares das empresas”, em um produto comum. Por este motivo, começaram a serem consideradas básicas as qualidades de serviço, atendimento e produto, além da facilidade de pagamento, agilidade nos serviços, dentre outros.

Com receio do que pode ocorrer durante a crise, consumidores pesquisam todas as alternativas e fazem da pesquisa um hábito, com o fim de utilizar seus recursos da melhor forma possível. Assim, as organizações são obrigadas a utilizar sua criatividade ao máximo, pois devem encontrar estratégias que possam ser usadas como um diferencial de mercado.

A Diniz Indústria e Comercio de Confecções Ltda. (Desirée) é uma empresa familiar, que tem como foco a satisfação de seus clientes. As atividades destinadas à fidelização de clientes pela empresa ainda estão um pouco defasadas pela situação atual da tecnologia da organização, e costumes de sua clientela.

Este trabalho foi realizado com a finalidade de melhor conhecer a situação da Desirée no que diz respeito às estratégias empresariais. Buscou analisar os aspectos ambientais, de modo a melhor conhecê-los, e entender a relação existente entre o ambiente externo e interno. Por isso, foi realizado um estudo na empresa, a fim de revelar se as estratégias da empresa estão satisfatórias. Portanto, o trabalho tem o seguinte problema: as estratégias da Desirée alcançaram os seus objetivos?

Logo, o objetivo geral deste trabalho é verificar se as estratégias estão consoantes com os objetivos por ela declarados. Dentre os objetivos específicos, cabe ressaltar a análise dos elementos chave para a gestão da empresa, permitindo estabelecer prioridades na atuação.

O estudo nesta área pode ser justificado pelo interesse do autor em pesquisar sobre o assunto, e também visa a produção de conhecimento por meio da abordagem de um tema de interesse a qualquer organização.

A contribuição acadêmica se dará por meio de estudos realizados neste trabalho, auxiliando àqueles interessados em estratégias e objetivos empresariais a conhecer um pouco mais sobre o assunto, e demonstrando de modo comparativo como seriam utilizadas cada uma dessas ferramentas.

A contribuição social se dará também por meio dos estudos realizados, mostrando àqueles que desejam montar suas próprias empresas, ou aos demais interessados pelo assunto, a importância da utilização das ferramentas abordadas na consecução das finalidades de uma organização, e na guerra pela conquista de mercado consumidor.

A contribuição aplicada será fornecida por meio de *feedback* comparativo para a empresa sobre os pontos críticos da sua gestão de negócios e a possibilidade de, a partir dos resultados, estimularem novas formas de planejamento, de acordo com o comportamento do mercado. Além disso, toda pesquisa realizada será disponibilizada à organização foco, para que ela possa utilizar-se das informações, e fazer as adaptações que achar pertinentes.

A empresa está preocupada com as necessidades do cliente, para que possam ser oferecidas melhores qualidade de atendimento, organização e conforto para a otimização de todo o processo de compra.

Trata-se de um estudo de caso em uma empresa privada de confecções de roupas femininas (Desirée) que buscou formas de sincronizar as estratégias da empresa com seus objetivos de forma a igualar sua participação no mercado brasileiro com outras empresas de destaque no setor. A preocupação do trabalho foi em pesquisas bibliográficas e artigos relacionados ao mercado de vestuário feminino. Foi aplicado uma entrevista para verificar os pontos críticos da empresa, e descobrir quais estratégias estão indo contra os seus objetivos.

Esta monografia é composta por quatro principais tópicos em sua realização, com o fim de organizar as idéias expostas. São os tópicos: a introdução, o embasamento teórico, a apresentação e discussão dos resultados, e a conclusão.

Na introdução, são apresentados o tema, os objetivos, o problema, as justificativas e uma breve abordagem metodológica.

O Embasamento Teórico apresenta as teorias relacionadas ao Planejamento, Objetivo, Estratégia e Análise SWOT, considerando autores como: Pereira (2004), Maximiano (1995), Kwasnicka (2004), Porter (2004).

O Estudo de caso, no qual a DESIREE foi apresentada, expõe a situação da empresa e a apresentação e discussão dos resultados, traça um paralelo entre a teoria e a prática observada na organização objeto de estudo.

Na Conclusão são feitas as colocações pertinentes sobre o trabalho e o resultado alcançado é exposto, juntamente com as limitações e a agenda futura para a solução do problema.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo tem por finalidade descrever os conceitos de planejamento, análise SWOT, estratégia e objetivo, tendo em vista a importância que tem essas ferramentas na elaboração de estratégias empresariais ao ramo de confecção.

2.1 Conceitos de Planejamento

O ano de 2009, juntamente com a crise econômica, trouxe à economia brasileira uma fase de turbulência na qual as empresas não devem trabalhar na base da improvisação, mas buscar seus melhores atributos de forma técnica com a finalidade de encontrar uma maior abertura no mercado de trabalho. A falta de planejamento é comum nas pequenas e médias empresas, trazendo falhas nos processos da organização. Um bom planejamento pode trazer grandes benefícios, como aproveitar as oportunidades e estar preparado para as dificuldades, transformando essas empresas em grandes concorrentes.

Segundo Kwasnicka (2004), o planejamento nas empresas deu-se início nos anos 60. Com a necessidade de saber em qual nível de competitividade a empresa se localizaria. Busca-se um facilitador para a avaliação final de acordo com a realidade, as empresas começaram a definir seus objetivos organizacionais, dando início ao planejamento.

O planejamento formula o caminho em que se deve seguir, a fim de alcançar os objetivos. Pereira (2004, p.13) conceitua planejamento como “pensar antecipadamente em objetivos, ações e atos com base em algum método, plano ou lógica, não em palpites.”

Para Kwasnicka (2004, p. 205) o planejamento não é apenas pensar em fatos futuros, é uma “análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar um bom termo” para aperfeiçoar suas estratégias competitivas e criar vantagens no mercado.

Pereira (2004) reforça que o planejamento é uma chave importante para o sucesso da organização e ainda auxilia a empresa a criar uma postura proativa para o futuro. Tal procedimento é uma estratégia importante para a concorrência no

mercado já que a empresa, com isso, pode usufruir melhor das oportunidades que surgir.

Kwasnicka (2004) conceitua o planejamento como sendo uma ação incorporada à organização, considerando-o uma necessidade e responsabilidade da qual a empresa não deve se abster. Ele é necessário para definir tarefas e metas para as diversas áreas da empresa, e fornece uma visão aos empregados de como e o que é necessário para alcançar o objetivo desejado.

Para Jucius e Schlender (1988, p. 19), planejamento é uma função administrativa que busca dividir as tarefas entre os grupos da organização, e mostra de que forma devem ser atingidas as metas. Apresenta ainda nessa função as metas, métodos e recursos necessários para alcançá-las. “O planejamento é o passo original da tomada de decisão da ação administrativa.”

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa pela determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível... O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência. (CHIAVENATO, 2000, p.126)

Maximiano (1995) ressalta que se as decisões tomadas forem planejadas ao invés de apenas inventadas, e separadas de forma que os responsáveis executem as tarefas divididas nas partes em que são especialistas, o objetivo final será atingido pelo grupo. Esse planejamento é fundamental para não deixar as diferentes tarefas caírem em setores nos quais os indivíduos não possuem o conhecimento.

Seguindo essa linha de raciocínio, Robbins e Decenzo (2004, p.55) definem que o planejamento “envolve a definição dos objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos, e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar”. Isso implica dizer de qual forma será feito, e como será realizado, trazendo uma melhor visão do todo, do meio e do final do processo.

O planejamento estratégico é um auxílio para minimizar o tempo utilizado com problemas cotidianos e banais, “ele resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes – como voltar-se para os clientes e atendê-los, ao invés de debater quais mercados são os melhores.” (MINTZBERG, 2000, p. 22).

No planejamento estratégico está focada a parte da gerência e dos sócios da empresa em questão, sendo um processo essencial no cumprimento das metas e objetivos descritos pela empresa. “O planejamento estratégico é aquele que tem um impacto significativo na organização como um todo, e que em geral implica a alocação de um volume maior de recursos e uma visão temporal mais dilatada.” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006, p. 405).

Robbins e Decenzo (2004, p.54) dividem o planejamento em formal e informal. O informal é mais fácil de ser encontrado em pequenas empresas, onde não seria escrito nem registrado, mas localizado apenas nas mentes dos proprietários e gerentes. Com isso, a organização formula uma perspectiva individual de como e aonde deseja chegar. No formal, “os objetivos específicos são declarados e disponibilizados aos membros da organização. Isso significa que a gerência claramente define o caminho que quer seguir, a fim de ir de onde se está e chegar até onde pretende.”

O planejamento é uma lacuna em um período de tempo, a ser preenchida de acordo com o objetivo final desejado. “Desenvolvia-se a visão de futuro mediante a elaboração de cenários com mudanças que seguissem regras bem conhecidas de causa e efeito.” A estrutura da empresa tem seu foco no futuro, não deixando de fora mudanças no decorrer do processo. (LOBATO, FILHO, TORRES e RODRIGUES, 2004, p. 18)

Pode-se perceber que planejar é como tomar decisões de forma antecipada. Algumas dessas decisões são determinadas no instante em que ocorre um problema, e se concluem com sua resolução. Outras, visam objetivos futuros, mesmo sendo produzidas no presente, vindo a moldar o cenário para que sua finalidade seja alcançada.

2.2 Qual a importância do Planejamento?

A empresa deve se comportar de forma a se focar em duas fases: no presente, com as obrigações cotidianas da gerência do dia-a-dia, e no futuro, a curto, médio e longo prazo, onde a continuidade do empreendimento deve ser planejada e o planejado transformado em realidade.

Pereira (2004) mostra que o planejamento possui sete vantagens: a clareza no foco, sabendo onde se quer chegar e demonstrando possuir a capacidade de

fazê-lo, estimulando a flexibilidade para mudanças decorrentes de problemas e oportunidades; a coordenação é facilitada pela união de objetivos que são entrelaçados pelos setores da organização; o controle é facilitado por já ser traçada a qualidade no final do objetivo; a administração do tempo pode ser determinada pela quantidade de tarefas até o prazo determinado; a criação de processos contínuos de planejamentos, e a utilização de informações dos anteriores; busca a racionalidade da tomada de decisão com o fim de minimizar os riscos futuros; e possui uma visão sistemática de um todo dentro e fora da organização.

Para Kwasnicka (2004), o planejamento possui cinco objetivos básicos em seu processo: (a) ele propõe avaliar as condições atuais em que a empresa se encontra, analisando as insatisfações e atividades que estiverem em desacordo com o planejamento, podendo com isso se precaver e corrigi-las; (b) indica o fator tempo, no qual estaria o de curto prazo, que são planejamentos de menos de um ano, e os de longo prazo, que são planejamentos de mais de cinco anos, sendo os dois de grande importância nas organizações; (c) a previsão de problemas, mesmo sabendo que não seja uma ciência exata, procura identificar futuros acontecimentos com suas possíveis soluções; (d) a coleta e a análise de dados são importantes para o planejador verificar qual o melhor caminho a seguir, porém esses dados devem ser organizados, e devem possuir uma qualidade e quantidade satisfatórias; (e) o último é a coordenação dos planos, que são ligados tanto vertical quanto horizontalmente, tendo apenas que obedecer à hierarquia correspondente. Normalmente os planejamentos de longo prazo são relacionados com a alta administração e os de curto, com a parte operacional e estratégica.

São quatro os motivos que Robbins e Decenzo (2004) defendem para que haja planejamento nas organizações: (a) a direção auxilia os gerentes e subordinados a seguir um único caminho certo, sabendo para onde devem ir e o que devem fazer, organizando suas atividades a fim de cooperar com o grupo e o trabalho em equipe; (b) a redução do impacto da mudança e da incerteza, juntamente com a previsão de acontecimentos e a elaboração de respostas deixa a empresa preparada para ambientes caóticos; (c) o planejamento evita as redundâncias e minimiza os desperdícios, tornando mais claros os caminhos e os fins, e deixando as ineficiências óbvias; (d) estabelece os padrões para facilitar o controle. Esses padrões são os objetivos finais, que são comparados com os

objetivos estabelecidos no início do planejamento. Se ele não for atingido como o esperado, são efetuadas ações corretivas.

Para Maximiano (1995), o planejamento possui três objetivos de grande importância. São eles: antecipação de situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos.

As estratégias empresariais das empresas devem ser montadas com um conjunto de idéias e pensamentos da gerência e sócios que discutiram entre si e montaram um conjunto único final. “Não é um destino, é uma viagem. Nessa viagem as pessoas se conhecem melhor, começam a se gostar mais, harmonizam seus campos mórficos, enfraquecem seus “eus” e tornam-se fortemente um “nós” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006, p. 407).

Pode-se identificar que é consenso entre os autores que o planejamento é uma forma antecipada de moldar as estratégias da organização. Esse molde se dá de forma a enfrentar várias possibilidades, tais como fatos que certamente ocorrerão, ou a criação de um futuro desejado pela organização, para que os empresários coordenem fatos de maneira organizada, posta e em lugares certos, para funcionários que possuam competência para tais tarefas.

2.3 Objetivo

O objetivo que não passa uma clareza para os indivíduos da organização pode causar o fracasso do planejamento. Ele é o fim desejado em toda atividade, que o indivíduo ou instituição quer encontrar, sendo um alvo definido a ser alcançado. Os objetivos são os guias, pois com eles temos interesse em realizar, aprender, agir e a procurar o planejamento em foco. Nas organizações, os objetivos definem toda a orientação e finalidade de sua existência.

Para Pereira (2004, p.168) o objetivo é o fim que o administrador procura alcançar, devendo ter um caráter estimulante, e podendo ser atingido. “Quando apropriados, os objetivos devem ser expressos de forma quantitativa e associados a um horizonte de tempo.”

Ainda Pereira (2004) divide o objetivo em três partes: estratégico, tático e operacional. Os estratégicos são as afirmações que delimitam a situação em que a empresa deseja estar. A empresa como um todo tem sua participação neles, sendo objetivos de longo prazo. Os táticos são as metas que a organização estipula para

cada setor com a finalidade de chegar ao seu resultado final. Eles são impostos aos gerentes e à administração média. Os operacionais são resultados particulares esperados pelos setores e indivíduos, sendo estipulados mais na área operacional.

Kwasnicka (2004) propõe dois tipos de objetivo: principais e secundários. No principal, a empresa não pode procurar apenas o lucro, devendo procurar a satisfação de todos os stakeholders através de um objetivo que garanta sua sobrevivência, obtenção de lucros e seu crescimento. Ele foca seus desejos e alvos, definindo o objetivo principal apenas com o sucesso da organização. Os objetivos secundários auxiliam os primários a se realizar. Eles focam mais setores específicos, como: objetivos de mercado, marketing, inovação de produtos e a inovação dos métodos e procedimentos organizacionais, entre outros que ajudem a buscar o sucesso da organização.

Já Robbins e Decenzo (2004) têm a administração por objetivos (APO) como o ideal para a organização. Nela as empresas auxiliam os funcionários a estabelecer seus objetivos de desempenho, focando nos objetivos organizacionais. Esse processo é revisto e avaliado periodicamente, e recompensas são dadas de acordo com a satisfação do objetivo atingido. É utilizado para motivar e não para controlar o trabalho. O processo busca transformar os objetivos principais em específicos e dividi-los entre os setores e indivíduos. Assim, quando os indivíduos atingirem os seus objetivos, seu setor atingirá os dele e a organização também, criando uma cadeia que funcione tanto de baixo para cima, como de cima para baixo. Os elementos que devem-se possuir nesse programa são: especificidade dos objetivos, tomada de decisão participativa, um período de tempo explícito, e feedback do desempenho.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Silva (2002) afirma que esse sistema aumenta a comunicação dos subordinados com a gerência, e motiva as discussões e percepções distintas. Com isso, a ambigüidade se torna quase nula por interagir com o grupo no propósito de formular os objetivos de todos. O APO possui características de interligar os objetivos departamentais, formular metas com interesse no controle, desenvolver constantes atualizações em suas metas e buscar a interação dos gerentes com os subordinados. Essa ferramenta ainda desenvolve um processo com fases nas quais os objetivos devem ser desafiadores, adequados e objetivos, sendo criados para um melhor acompanhamento, com um plano de ação desenvolvido, um controle periódico para verificar se os objetivos precisam ser

alterados, e um controle de desempenho para avaliar as metas estabelecidas anteriormente.

Já Lodi (1974) critica a prática da administração por objetivos. Defende que a alta gerência distribua os objetivos em setores da empresa para facilitar seu controle, porém diz que o procedimento afeta a qualidade dos processos de produção. Isso põe os objetivos de longo prazo em segundo plano nas metas, levando cada gerente a se considerar presidente do seu setor. O gerente se encontra pressionado a atingir as metas, e assim acaba por prejudicar a colaboração entre os departamentos. Cada gerente crê que os resultados na sua área são mais importantes que a contribuição de toda a instituição. Lodi (1974) também afirma que a APO torna muito comum a busca por resultados a curto prazo, com o fim de se obter uma promoção mais rapidamente, deixando, com isso, os resultados a longo prazo de lado.

Lodi (1974, p. 93) propõe que o objetivo deve ser construído a partir de três fontes. “O ambiente externo com seus recursos, oportunidades e limitações, as expectativas dos acionistas somadas às suposições e expectativas dos dirigentes da Empresa e finalmente os recursos e limitações da própria empresa.” Ele determina que esse objetivo tenha dez critérios para ser elaborado. Ser de grande valor para os resultados finais, possuir medidas quantitativas e específicas, deve ser focado no trabalho desenvolvido, deve ser determinado em prazos separados para controle, ser publicado de forma legível, ser objetivo ao alvo e não a fatos secundários, não persuadir o caminho a se seguir, ter um grau de dificuldade no qual tenha interesse e condições de realizar, deve interagir todos os departamentos da empresa com o propósito de atingir além das expectativas e deve conseguir o maior lucro possível com os recursos que a empresa possui.

Robbins e Decenzo (2004) esclarecem que os objetivos determinados para cada funcionário devem ser elaborados com algumas diretrizes: (a) a identificação das tarefas-chave do cargo do funcionário em questão auxiliarão na identificação de suas habilidades; (b) irá estabelecer objetivos específicos e desafiadores para cada tarefa-chave no intuito de estimular seu melhor desempenho; (c) deve permitir que ele dê opiniões sobre os objetivos elaborados; (d) classificar os objetivos em graus de prioridade; (e) estimular a realizar um auto-feedback, e ligar cada recompensa ao objetivo concluído.

O Objetivo é a linha de pensamento com o fim de alcançar os planejamentos de curto e longo prazo. Nele, devem existir dados específicos como quantidade, tempo, local e o modo de alcançá-lo. Ele também auxilia na comparação no que diz respeito ao foco em que a empresa deseja estar, e o seu rendimento no trabalho realizado no tempo determinado. Além disso, facilita na verificação do grau de competência mínima que a empresa deseja dos seus subordinados. Com essa delimitação podemos dispor de vantagens em um trabalho bem sucedido, e desvantagens no trabalho mal realizado, aprendemos a nos organizar e verificamos nossos potenciais e falhas, tornando visível o que de fato somos capazes.

2.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas nas organizações, por se tratar de uma avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e das forças e fraquezas do ambiente interno. Nela, a empresa descobre as melhores formas de focalizar seus recursos, se prepara para enfrentar a concorrência e os novos entrantes, corrige as suas falhas internas, entre outros. É uma ferramenta adequada para descobrir como se encontra a organização.

As organizações que não atualizarem seus conhecimentos sobre o planejamento de suas atividades podem ficar sem grandes avanços no mercado ou ao extremo da falência. A identificação das variáveis pela análise SWOT deve enfatizar os pontos fortes, e moderar o impacto dos pontos fracos. “O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.” (WRIGHT, 2000, p.86)

A empresa pode estar em vários estágios em determinados períodos do ano. Com a análise SWOT iremos levantar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que a rondam, ajudando a gerenciá-las para melhorar seu desempenho. Segundo Serra (2003) A função primordial da análise é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

Depois de avaliados os itens das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da organização, entre outros pontos que sejam relevantes para sua análise, pode-se fazer um quadro de inter-relação entre eles. Com esses dados é formado quatro

zonas na matriz SWOT. Essas zonas são indicadores de onde se encontra a empresa. Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004) descreveram as quatro assim:

- I. Na primeira, onde se cruzam as forças e oportunidades, estão as ações mais fortes para aproveitar as oportunidades que aparecem para a organização.
- II. Na segunda, onde se cruzam as forças e ameaças, estão as ações da organização destinadas a criar formas de se defender de ameaças do ambiente externo.
- III. Na terceira, onde estão as fraquezas e oportunidades, estão os pontos em que a empresa deve melhorar para aproveitar as oportunidades.
- IV. Na quarta e a mais preocupante, onde as fraquezas e ameaças se encontram, são demonstradas as fraquezas que a empresa pode se deparar perante as ameaças, normalmente a empresa se encontrará em declínio ou em crise.

Com a análise SWOT feita e elaborada, percebe-se que as oportunidades e ameaças, junto com as tendências vindas do ambiente externo estão inter-relacionadas com o ambiente interno das organizações. Com isso, são criadas e analisadas as melhores estratégias a serem utilizadas pela organização.

2.5 Estratégia

A estratégia foi concebida no meio militar e seu conceito foca a junção de todas as forças no interesse de destruir o inimigo. As organizações usam a estratégia para discriminar o interesse de reunir seus recursos como um todo visando a atingir seus objetivos e seus interesses ao longo prazo. Por isso, a estratégia tornou-se um fator de preocupação nas empresas, uma vez que nela estão todos os recursos a serem utilizados pelas organizações.

Para Lodi (1974), as estratégias devem possuir linhas e direções a serem seguidas. São elaboradas no presente com o pensamento no futuro, e não sobre o futuro, pois não sabemos o que irá acontecer, mas devemos elaborar as dezenas de acontecimentos prováveis. A estratégia deve ser imposta como um todo, e não confundida com as derivações dela como inovação. Não se deve determinar um prazo ou um fim por ela se tratar de um meio, uma atitude que deve trazer probabilidades, e não construir certezas para a organização.

Porter (1999) afirma que para a empresa ter êxito no mercado deve formular estratégias flexíveis, já que as mudanças competitivas e de mercado estão em um ritmo acelerado, e o *benchmark* cada vez mais presente. Com isso, as empresas perdem a individualidade do posicionamento de mercado com a mesma rapidez que a concorrência copia suas vantagens competitivas, tornando-as, com isso, vantagens temporárias. Essa *hipercompetição* apenas faz com que as empresas se autoflagelem. Por esse motivo, foram criadas várias ferramentas e técnicas gerencias que as empresas, sem perceber, substituíram pelas estratégias da empresas.

A estratégia competitiva, segundo Porter (1999), deve ser diferente. Isso significa que deve escolher, de forma definida, diferentes opções atrativas em uma mistura que preza a satisfação dos pontos mais desejados pelo consumidor em foco. Para isso, deve ficar atento às mudanças repentinas das necessidades dos clientes, além de estabelecer metas a elas. Os novos entrantes possuem uma maior percepção das mudanças de posicionamentos estratégicos, por estarem em busca de novos mercados em que as grandes empresas não se encontram. Isso ocorre porque é constante o surgimento de novos grupos de consumidores que possuem novas necessidades.

Porter (1999) ainda afirma que o posicionamento estratégico baseia-se em três tipos. O primeiro é o de variedade, que preza a quantidade de serviços prestados pela empresa. Nele a empresa pode se focar em apenas um serviço específico, em um ramo, e enfatizar a qualidade, rapidez e baixo custo. Pode também possuir todos os serviços desse ramo, mas diante da variedade e falta de foco, terá características medianas. O segundo é o das necessidades, pelo qual busca atender ao que demanda um determinado grupo de clientes, seja pelo preço, diferenças nas características de produtos, ou quantidades variáveis de informações, suporte e serviços. O terceiro é o de acesso. Nele os clientes têm as mesmas necessidades, porém os acessos da empresa à clientela se dá de forma diferente, seja pelas dificuldades geográficas ou pelo porte dos clientes.

2.5.1 Estratégia Competitiva em Indústrias Fragmentadas

As indústrias fragmentadas são aquelas que nenhum representante do ramo possui total poder ou influência significativa para mudar o resultado do mercado. Normalmente, se constituem de empresas de pequeno e médio porte de caráter privado. Elas buscam a diversificação de suas atividades de modo a demonstrar diferentes estratégias de seus concorrentes.

Para Porter (2004), as empresas fragmentadas são constituídas por algumas causas econômicas básicas. Delas, as principais relacionadas ao estudo em questão estão: barreiras de entrada pouco significativas; custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas; ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores; deseconomias de escala em aspectos importantes; linha de produto altamente diversa; serviço personalizado; imagem local e contatos locais; e necessidades variadas do mercado.

As barreiras de entrada pouco significativas existem nas empresas fragmentadas por serem organizações de pequeno porte e não terem influência significativa no mercado para criar barreiras aos novos entrantes. (PORTER, 2004)

Os custos de estoque elevados, ou as flutuações irregulares nas vendas acontecem nesse ramo por possuir períodos de troca de estações e estilos bem determinados pelo ano. Com isso, a produção não pode ser realizada em um processo de larga escala. Em pequena escala e menos especializadas, as empresas têm mais flexibilidade para absorver as mudanças na produção. (PORTER, 2004)

A ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores é devido à dispersão intencional dos compradores ou fornecedores de suas atividades em manter pequenas as empresas, ou por meio de encorajamento à entrada de novas empresas. (PORTER, 2004)

As deseconomias de escala em aspectos importantes se dão ao fato de que existem rápidas mudanças nos produtos ou no estilo. Os tempos de eficiência devem ser curtos, com isso, uma empresa de menor porte pode se adaptar mais rápido que uma de grande porte. (PORTER, 2004)

Uma linha de produto altamente diversa é necessária para um ramo no qual os compradores têm desejos e necessidades específicos. Isso pode favorecer a empresa de menor porte em prejuízo da maior. (PORTER, 2004)

Os serviços personalizados são freqüentemente mais eficientes em empresas menores. O interesse nesse tipo de serviço, e a percepção por parte do cliente que esse serviço é único e individual é muito importante nas atividades diversas. (PORTER, 2004)

A imagem e os contatos locais são de vital importância para as empresas fragmentadas, pois segundo Porter (2004, p.206), “um desenvolvimento do negócio, uma estruturação dos contatos e um intenso esforço de venda no local da atividade são necessários para a concorrência.”

As necessidades variadas do mercado são exigências por parte dos consumidores, que estão dispostos a pagar um pouco mais por um produto personalizado ao seu gosto. Normalmente, as grandes empresas não acham vantajosas as confecções de produtos específicos para um determinado cliente. (PORTER, 2004)

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, o objetivo é descrever o caminho utilizado para a confecção da pesquisa. Sendo expostos os fins de como os dados são organizados, e os meios utilizados para o alcance dos objetivos.

3.1 Quanto aos fins

Para a realização desta monografia foram utilizados, segundo Vergara (2009), os métodos de pesquisa exploratório e explicativo, que tornaram possível identificar quais das estratégias utilizadas pela empresa de confecção estão de acordo com seus objetivos. Também foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois o trabalho busca identificar, descrever e compreender as principais estratégias da empresa.

Gil (1999) afirma que a pesquisa exploratória, normalmente, envolve levantamento bibliográfico e estudos de casos que a partir desses dados possam criar problemas ou hipóteses para que futuros estudos sejam realizados. Sendo este exatamente o objetivo do trabalho realizado, que colheu referências teóricas para melhor identificar as estratégias focadas pela empresa. Diz também, que a pesquisa explicativa tem a preocupação de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

3.2 Quanto aos meios

Segundo Vergara (2009), os meios são as investigações utilizadas para a coleta de dados com a finalidade de formular o conteúdo. Neste trabalho foi utilizada a pesquisa de campo, investigação documental, pesquisa bibliográfica, entrevista aberta e estudo de caso.

Pesquisa de campo é uma investigação empírica ocorrida no estabelecimento do local no qual o fato acontece, de forma a explicá-lo (VERGARA, 2009). Neste caso, foi realizada na Désirée uma observação dos fatos e processos ocorridos em seu funcionamento e incluiu entrevista na área estratégica da empresa.

Entrevista aberta ou informal é feita de forma não estruturada. As perguntas não são elaboradas anteriormente e sua elaboração é de forma totalmente livre, porem tem a necessidade de coletar dados para o trabalho (VERGARA, 2009).

Esses dados foram levantados por meio de uma conversa informal com a sócia-proprietária da Desirée Karla Kelly Diniz Rodrigues nas dependências da empresa e registrados por uma gravadora.

Investigação documental é realizada a partir de documentos encontrados dentro da organização em questão de qualquer natureza: registros, documentos, históricos e outros (VERGARA, 2009). Neste trabalho foram utilizados dados sobre a história da empresa e estrutura de funcionamento.

Pesquisa bibliográfica é o estudo investigado com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, sendo um material acessível a todos (VERGARA, 2009). No levantamento teórico foram utilizados autores de grande expressão como: Pereira (2004), Maximiano (1995), Kwasnicka (2004), Porter (2004), entre outros.

Estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, empresa, órgão ou mesmo país. Tem caráter delimitador com proposta de aprofundar em detalhes (VERGARA, 2009). Entendido esse o interesse na empresa Désirée.

O levantamento desses dados junto à empresa, revistas, redes eletrônicas foram inter-relacionados ao caso da empresa Desiree.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo utilizar a pesquisa bibliográfica exposta no embasamento teórico e interligar às informações encontrados na pesquisa documental, no estudo de caso e na pesquisa de campo, em busca de responder o problema em questão.

Nele irá constar uma breve história da fundadora e de como foi constituída a empresa, já que a mesma é uma empresa familiar de pequeno porte. A seguir, será discriminado a estrutura funcional da empresa, sua missão, visão, estratégias e objetivos. Observado isso, será apresentada uma resumida visão dos funcionários sobre a empresa. E, por último, identificar os erros em suas estratégias.

4.1 História da empresa

Uma empresa familiar está ligada ao seu fundador, com isso não existe distinção de qual é a visão da empresa e do fundador no início da empresa. E é por isso que a história da fundadora é essencial para a estruturação deste estudo de caso.

A proprietária recém-chegada de São Luís em 1980, logo conseguiu um emprego no departamento financeiro da antiga Casa da Banha. Era o início de uma carreira bem-sucedida. Mas não como funcionária administrativa da rede de supermercados. Na verdade, vinha de fora do escritório com o interesse pelo conhecimento sobre a alta costura de uma pequena confecção que se localizava do lado da empresa que trabalhava.

Sem perder tempo, matriculou-se em um curso. E começou a costurar para vizinhas, conhecidos, colegas de trabalho. Levava tudo para o escritório, lá ela fazia as provas, tirava medidas. O trabalho ocupava quase todas as horas vagas da proprietária, ainda que sob protesto do marido. Mas ela não desgrudava da máquina, que rendia à família um reforço considerável no orçamento.

Cinco anos depois, largou a segurança do contracheque, fez um acordo na empresa e, com o dinheiro recebido, renovou o ateliê de costura, acomodado em um cômodo da casa. Em pouco tempo, passou a pegar encomendas grandes de confecções. Outras costureiras se juntaram a ela e o negócio, até então informal, só crescia. Em 1983, o sonho da própria loja aconteceu. Um espaço na Asa Norte foi

alugado. Dois anos depois, ela conseguiu sair do aluguel. E abriu as portas da atual Desirée, na 402 Norte.

Do início da carreira em casa, entre agulhas e tecidos, a proprietária conserva o gosto pela costura. Mas as condições de trabalho, hoje, são outras. Agora, ela desenvolve suas atividades num espaço de 134 m², ao lado de quinze funcionários e conta com a ajuda de mais oito costureiras, que atuam em esquema de parceria. Montando um pequeno ateliê na casa de cada uma delas.

A idéia para lá de vanguardista não foi a única que garantiu o sucesso da Desirée, um misto de loja e ateliê de costura. Na verdade, o espírito de inovação acompanha a trajetória da empresária. Quando ainda desenvolvia o talento na máquina de costura de casa, ela fazia de tudo para oferecer aos clientes modelos sintonizados com as tendências e que tivessem um caimento perfeito. Ela comprava peças nas lojas, desmontava e as refazia, para aprender bons cortes.

Mesmo assim, contratou alfaiates para abrir a primeira loja. Com eles, aprendeu os melhores cortes da alta costura. E o gosto pela alta costura tomou conta da proprietária. Embora também atue na confecção de roupas do dia-a-dia, especializou-se na criação de vestidos de festas e ternos. Cerca de mais de 600 peças por mês saem da fabricação da Desirée.

Os modelos são criados a partir das tendências das lojas e passarelas do país. Ela visita showrooms em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte. Faz questão de comparecer às semanas de moda, como São Paulo Fashion Week. Isso para não ficar desatualizada com as novas tendências para a próxima coleção. E atualmente está cursando Desing de Moda no Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB.

4.2 Estrutura da empresa

A Desirée é uma empresa varejista no ramo de vestuário feminino que atua no mercado do Distrito Federal. A Desirée trata da disponibilização, seja por venda de produtos fabricados na empresa, revenda e serviços prestados, para o comércio varejista ou contratação de empresas.

A Desirée foi criada em 1983 e se localizava na SQN 403 Bloco C nessa data de sua fundação teve o quadro de funcionários formado com apenas 4 profissionais. Apresentou uma expansão no mercado do Distrito Federal com a mudança de local,

por necessitar de um maior espaço, para a SQN 402 Bloco B Loja 61. Com isso, manteve a mesma clientela e o nível de crescimento de novos clientes. Apresentou uma atualização no quadro de sócios no ano de 2007. A mudança obteve sucesso com uma significativa expansão de seu mercado e novos planejamentos estratégicos implementados pelos novos sócios. A empresa possui, em 2009, duas lojas na Asa Norte, quinze funcionários registrados e oito profissionais autônomos que exercem o trabalho em casa.

Possui uma gama de produtos e serviços relacionados ao vestuário feminino, como roupas sociais, casuais, bailes e uniformes. Por também ser uma indústria, a Desirée dá oportunidade de escolha de modelos por encomenda, de acordo com a ocasião e necessidades do cliente. Por exemplo: bordados diferenciados, modelos escolhidos e selecionados de revistas de moda, modelos elaborados e exclusivos da empresa, fabricação em massa para empresas. E possui um serviço de entrega em domicílio, implementado pela nova gerência.

Há uma estrutura que oferece suporte a clientes, em caráter de compras e serviços, visando proporcionar um atendimento de qualidade. A Desirée dividiu sua estrutura em duas unidades: a primeira é um “*showroom*” que seria uma “vitrine” e a segunda é a indústria/confecção.

4.3 Planejamento Estratégico

Conforme Robbins e Decenzo (2004), na empresa Desirée identificou-se a forma de planejamento informal. Nela não existe nada registrado ou escrito sobre sua previsão de futuro. Apenas propostas discutidas entre os gerentes e a proprietária da empresa. Com planejamentos de curto prazo que se estendem em no máximo um ano. Porém, foram construídos a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos, por meio de uma entrevista realizada na empresa.

4.3.1 Missão

A Desirée tem como missão promover as tendências das novas coleções do ramo de vestuário feminino e proporcionar aos seus clientes a melhor qualidade e

diversificação em produtos, conforto em seus ambientes de venda e profissionais com experiência.

4.3.2 Visão de Futuro

- i. A Desirée participará de grandes eventos de moda como Capital Fashion Week, São Paulo Fashion Week e palestras internacionais;
- ii. Iniciará a comercialização de seus produtos com o mercado internacional; e
- iii. Abrirá franquizados em outras cidades, capitais e países.

4.3.3 Objetivos

- i. Aumentar a participação no mercado de Brasília;
- ii. Fidelizar todos os clientes cadastrados em seu banco de dados;
- iii. Ter um perfil ideal de empresa na questão de qualidade de vida no trabalho;
- iv. Manter em constante atualização os funcionários;
- v. Consolidar sua marca no mercado de Brasília;
- vi. Utilizar ferramentas de CRM na empresa;

4.4 Estratégias atuais

A Desirée realizou uma reengenharia em sua estrutura de funcionamento com substituição da gerência em 2007. Essa reengenharia se compromete em reavaliar seus processos administrativos, sua estrutura funcional, inserção de um sistema de informação, assim montando uma nova estrutura organizacional de modo à melhorar o funcionamento da empresa tornando-a mais eficiente. A gerência atual propôs novas mudanças de posicionamento. Foram criados alguns planejamentos, que segundo Pereira (2004) prepara a empresa para oportunidades futuras, criando uma postura proativa.

Suas mudanças são aparentemente visíveis, implementando um sistema novo da empresa MACPLAN, no qual se utiliza de bancos de dados que contêm o estoque, dados de clientes, financeiro, entre outras ferramentas. Com esses dados

em suas mãos, a nova gerência pesquisou formas de diminuir custos que estavam visivelmente elevados, aumentando por consequência seu lucro. Outra vantagem do sistema é a seleção de produtos por modelo, tamanho e estilos no perfil de cada cliente cadastrado no sistema, por meio de compras efetuadas anteriormente. Esta estratégia está de acordo com os ensinamentos de Porter (2004), quando afirma que os serviços personalizados são freqüentemente mais eficientes nas pequenas empresas e que os clientes percebem e se agradam com essa diferenciação.

A antiga gerência não tinha a preocupação em fortalecer sua marca e nem divulga - lá. Atualmente, sua propaganda se localiza em alguns *outdoors* por Brasília, revistas e jornais regionais como VIP MODA, FOCO, JORNAL DA COMUNIDADE. Também utiliza a permuta para oferecer roupas usadas por jornalistas do JORNAL DA BAND. É uma estratégia oferecida pelo ambiente externo e aproveitada pela Desirée, condizente com o que afirma Wright (2000), que a organização deve aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo.

Anualmente, a Desirée realiza o que é considerada a sua principal estratégia: o desfile de lançamento da nova coleção. Nele são convidadas todas as clientes, e uma grande estrutura é elaborada. No desfile é exposta uma grande variedade de produtos produzidos pela Desirée, que podem ser feitos por encomenda. De acordo com as colocações de Porter (2004), essa variedade de produtos é necessária para esse ramo, o que tende a favorecer empresas de pequeno porte.

A proprietária utilizava as duas lojas como ponto de venda próximas uma da outra tendo a mesma função. Com isso, foi sugerido que o ponto que era menos visível se tornasse apenas o ateliê de criação de produtos e a o outro um *showroom*. Essa nova estrutura ofereceu uma melhora na qualidade de trabalho para as costureiras e vendedoras, tornando um processo mais funcional para ambas as partes. E de acordo com Kwasnicka (2004) esse planejamento foi feito com o levantamento de dados presentes e futuros para facilitar a organização, delimitando as ações em setores na busca do bom termo.

De acordo com Pereira (2004), os objetivos são divididos em três partes. Na Desirée isso é visível e são divididos em: estratégicos, que são aumentar a participação e consolidar sua marca no mercado de Brasília; os táticos, que são ter um perfil ideal de empresa na questão de QVT, fidelizar seus clientes, e utilizar ferramentas de CRM. Com vista nas observações do autor, a Desirée não está em

consonância com todos os objetivos vislumbrados como necessários à completa formação dos objetivos estratégicos, já que ainda não implementou o objetivo operacional, que seria manter em constante atualização seus funcionários.

O *benchmark*, de acordo com Porter (1999) está cada vez mais presente e o posicionamento estratégico em constante variação com as mudanças das necessidades dos clientes. A Desirée propôs um serviço especial para clientes que não possui de tempo hábil para se deslocarem para lojas para efetuar suas compras. É um serviço utilizado por algumas grifes que disponibiliza seus produtos, com os dados de perfil, tamanho e estilo, nas residências das clientes.

No setor de vendas, a gerência, implementou a administração por objetivos, que de acordo com Robbins e Decenzo (2004), as empresas estabelecem, junto com o funcionários, os objetivos de desempenho focados no objetivos da empresa. A gerência delimitou um numero mínimo de ligações para clientes por mês na proposta de manter um relacionamento com os vendedores. Para os vendedores, auxilia nas vendas para esses clientes e a recompensa é dada pelos dados financeiros. com uma gratificação para o vendedor que se destacou no mês e é proporcional a sua venda.

A Desirée possui uma estrutura potencial para a correta utilização de suas estratégias, porém não utiliza ainda todo o seu potencial para caracterizar a utilização dos objetivos estratégicos, já que ainda não implementou em seu sistema estratégias relacionadas ao objetivo operacional. A Desirée tem seu corpo funcional muito eficiente, porém, para superar esta marca torna-se necessária a implantação de estratégias que vislumbrem atualizações dos funcionários, uma vez que utilizando-se essas estratégias os funcionários se tornariam mais capazes de interagir com os clientes e a colaborar na consecução dos objetivos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia foi construída utilizando-se de bibliografias, bem como por intermédio de entrevista realizada e observações pertinentes à empresa Desirée. Em dados momentos existiram dificuldades referentes à integração dos assuntos relacionados, e à contextualização desses assuntos, porém, nada que afetasse os resultados finais deste projeto de monografia.

Por meio das pesquisas realizadas foi possível compreender o planejamento da Desirée, e correlacionar às teorias mencionadas, fazendo um paralelo entre as estratégias utilizadas e os objetivos existentes, alcançando assim o resultado desejado.

De modo geral, a Desirée se mostra uma empresa com potencial elevado de crescimento, já que é uma empresa que se encontra consolidada, pelo bom tempo em que atua na área, por possuir um gama de clientes fidelizados que a freqüentam mensalmente, e por ter um crescimento econômico visivelmente se elevando a cada ano de atuação. Também possuir a maior parte de seus objetivos e estratégias em consonância com os autores estudados no decorrer do trabalho.

As limitações encontradas se referem ao planejamento informal da empresa em que não deixa registrada sua missão, objetivos e estratégias, por se tratar de uma microempresa e nunca teve esse interesse. Esses dados foram encontrados por meio de entrevistas e análise de dados.

Aos interessados no tema, propõe-se como agenda para futuros estudos, a realização de novas pesquisas sobre estratégias inovadoras em empresas de confecção no ramo de vestuário feminino e fazer propostas de interligar essas estratégias em pequenas e microempresas.

As estratégias, bem como os objetivos, são de extrema importância na criação, crescimento e na consolidação de cada organização no mercado de trabalho. Possuem uma correlação que, quando bem implementados, e em pleno funcionamento, proporcionam à empresa um poder de controle e desenvolvimento de suas atividades decisivos para sua atuação no mercado.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: Teorias e Processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte**. Instituto Euvaldo Lodi: CNI, IEL Nacional, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, William E. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1988

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição on Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

Roteiro de questões e respostas na entrevista com a sócia-proprietária da Desirée Karla Kelly Diniz Rodrigues.

1- A Desirée possui um planejamento estratégico definido?

Um planejamento escrito, formal e organizado não possuímos, porem utilizamos de reuniões, normalmente em horário de almoço, aonde encontrasse os sócios da empresa e discutimos as necessidades da empresa, as oportunidades que apareceram, problemas no funcionamento, eventos futuros entre outras coisas.

2- Qual é o interesse da Desirée?

O nosso interesse é agradar de qualquer forma os nossos clientes e utilizamos uma frase diariamente para os nossos funcionários: “cliente tem sempre a razão”. Lógico que sempre analisamos os fatos, porem sempre colocamos que o cliente deve sair satisfeito da empresa e que um cliente satisfeito vale por dois e um insatisfeito vale por menos cinco.

3- O que a empresa deseja alcançar atualmente?

Estamos utilizando algumas ferramentas para melhorar as condições de trabalho e eliminar os erros. O sistema da MACPLAN, que é um programa de controle e organização de dados, está auxiliando na parte de estoque, controle financeiro, cadastro de clientes entre outros fatores. Com isso, estamos tentando ficar mais próximos dos nossos clientes e oferecer um ambiente no qual eles se sintam em casa, confortáveis e tranquilos.

4- Quais os erros que observa na empresa?

Como toda empresa que trabalha direto com o publico, os problemas que aparecem, sempre são com as pessoas, seja funcionários ou cliente. Com isso, iremos procurar treinamentos para as vendedoras para saberem lidar com clientes mais exigentes e com os próprios colegas de trabalho.

5- Qual o seu pensamento para o futuro da empresa?

Estamos pensando em participar da Capital Fashion Week, essa é uma pretensão pessoal da fundadora da empresa e eu acho muito interessante para a divulgação da marca. A fundadora que também é a design de moda da loja já está trabalhando na nova coleção para não ter nenhum imprevisto na hora de se cadastrar para o evento.