

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA-FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MÍRIA DE LIMA RIBEIRO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA
DO SETOR DE CRÉDITO CONSIGNADO:
IDEAL CRED

RUBIATABA – GO

2016

MIRIA DE LIMA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA
DO SETOR DE CRÉDITO CONSIGNADO:
IDEAL CRED**

Monografia apresentada ao Curso de Administração
da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba –
Facer - como requisito necessário para a obtenção
do Grau de Graduação em Administração.
Sob orientação da Professora Marta Cléia.

RUBIATABA – GO

2016

FICHA DE AVALIAÇÃO

MÍRIA DE LIMA RIBEIRO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO SETOR DE CRÉDITO CONSIGNADO: IDEAL CRED

Comissão examinadora para Avaliação da Monografia como requisito para obtenção do Grau de Graduação em Administração pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer.

Orientadora: _____
Marta Cleia
Mestra em Administração

Data da aprovação:

1º Examinador (a): _____
Prof.

2º Examinador (a): _____
Prof.

AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço a Deus por permitir a realização de um sonho que sempre almejei e por ter me abençoado durante toda essa caminhada.

Agradeço à minha mãe, Maria Coelho de Lima e meu pai Aguinal do Carmo Ribeiro, amor maior, que com suas simplicidades e humildade sempre me deram força para correr atrás de meus sonhos.

Aos meus irmãos Alécio Ribeiro e em especial minha irmã e sócia, Lidia de Lima que me permitiu faltar muitos dias de serviço para ficar em casa estudando e que sempre me incentivaram nos estudos.

Agradeço meus colegas de sala que juntos fomos capazes de superar as dificuldades encontradas durante o curso, em especial às minhas amigas, Ana Paula Barbosa, Andrielle Cena e Lidiane Rodrigues, juntas fizemos o nosso melhor para a realização de um dos nossos sonhos.

A todos os professores que durante essa caminhada me proporcionou através de seus grandes ensinamentos informações para eu chegar até aqui.

Em especial, à minha orientadora, Marta Cleia pela sua dedicação e paciência em suas orientações.

RESUMO

O planejamento é uma das principais ferramentas que deve ser utilizada pelas organizações, pois quando as situações são planejadas, têm melhores chances de serem certas, não só no mundo empresarial, como também na vida pessoal. Assim, o planejamento deve estar presente nas tomadas de decisões. E, planejar estrategicamente, definindo as estratégias, o caminho a seguir, tem mais chances de alcançar os objetivos. A Ideal Cred é uma microempresa que ainda não havia planejado estrategicamente seus negócios. Assim, o objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa, a fim de melhorar sua competitividade e ajudar no seu crescimento. Esta pesquisa é do tipo qualitativa, onde foram coletados dados, através de questionários aplicados com clientes e entrevista com um sócio, o que ajudou para definir o planejamento estratégico para a empresa. Dessa maneira, foi feito um diagnóstico da empresa, sendo possível identificar suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e a partir disso, foram definidos a sua visão, missão, objetivos, metas e valores. E, assim foram elaboradas estratégias a fim de ampliar suas forças, eliminar as fraquezas, prevenindo-se das ameaças e aproveitando as oportunidades. Desta forma, a empresa pretende alcançar seus objetivos através das estratégias que foram estabelecidas o que poderá ser um diferencial na empresa foco deste estudo.

Palavras-Chave: competitividade; diagnóstico; estratégia; planejamento estratégico.

ABSTRACT

Planning is one of the main tools that should be used by organizations, because when situations are planned, they have a better chance of giving certain, not only in the business world, but also in personal life. Thus, planning must be present in decision-making. And, strategically planning, defining strategies, the way forward, is more likely to achieve goals. Ideal Cred is a microenterprise that had not yet strategically planned its business. Thus, the overall objective of this work was to develop strategic planning for a company in order to improve its competitiveness and help in its growth. This research is of the qualitative type, where data were collected through questionnaires applied with clients and interview with a partner, which helped to define the strategic planning for the company. In this way, a diagnosis of the company was made, identifying its strengths, weaknesses, threats and opportunities and from this, its vision, mission, goals, goals and values were defined. And so strategies have been devised to expand their strengths, eliminate weaknesses, prevent threats and seize opportunities. In this way, the company intends to reach its objectives through the strategies that have been established which may be a differential in the company focus of this study.

Keywords: competitiveness; diagnosis; strategy; strategic planning.

LISTA DE SIGLAS

ANEPS - Associação Nacional das Empresas Promotoras de Crédito e Correspondentes no País.

BACEN - Banco Central do Brasil.

FEBRABAM - Federação Brasileira de Bancos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Diagnóstico do ambiente interno controlável.....	59
Quadro 2. Diagnóstico do ambiente externo incontrolável.....	59
Quadro 3. Estratégias para os pontos fracos.....	64
Quadro 4. Estratégias para os pontos fortes.....	65
Quadro 5. Estratégias para ameaças.....	66
Quadro 6. Estratégias para oportunidades.....	67

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I –QUADRO TEÓRICO.....	14
1.1. O surgimento da administração estratégica.....	14
1.2.O planejamento empresarial	15
1.2.1. Definições de planejamento e seus tipos	17
1.3. O surgimento do planejamento estratégico	20
1.3.1. Definições acerca do planejamento estratégico.....	20
1.4. Metodologia de implementação do planejamento estratégico.....	23
1.5Controle e avaliações do planejamento estratégico.....	25
1.6. Importância do planejamento no setor de créditos consignados	26
1.7. Análises SWOT	28
1.7.1. Pontos Fortes	28
1.7.2. Pontos Fracos.....	29
1.7.3. Análise externa	29
1.7.4. Análise interna.....	31
1.8. Diagnósticos estratégicos	33
1.8.1. Análise externa	34
1.8.2. Análise interna.....	35
1.9. Definições de estratégia.....	35
1.9.1. Tipos de estratégia	37
1.9.2. Processo Ed elaboração e execução das estratégias	38
1.10. As cinco forças de Porter.....	40
1.11. A missão empresarial	42
1.12. A visão empresarial	42
1.13. Os valores	43
1.14. Objetivos organizacionais	43
1.15. Metas organizacionais	44
1.16. Vantagem competitiva.....	45
CAPÍTULO II –O SETOR DE CRÉDITOS CONSIGNADOS NO BRASIL.....	45
2.1. Correspondente bancário	48
CAPÍTULO III –METODOLOGIA DA PESQUISA.....	48
3.1. Objetivo foco deste estudo	48
3.2. Estratégias da pesquisa	49
3.2.1. A pesquisa qualitativa.....	50
3.2.2. Estudo de caso	52
3.2.3. Pesquisa descritiva.....	52
3.2.4 Pesquisa participante	52
3.3. Técnicas de coleta de dados	53

CAPÍTULO IV - RESULTADOS: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO	
ESTRATÉGICO PARA A IDEAL CRED.....	55
4.1. Estrutura atual da ideal cred	55
4.1.1. Modelo atual de gestão da ideal cred	56
4.2. Entrevista feito com a sócia	57
4.3. Proposta de planejamento estratégico para a ideal cred	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE	76

INTRODUÇÃO

Atualmente, sobreviver no mercado competitivo, com tantas mudanças tecnológicas e concorrência está cada vez mais difícil o que se torna um grande desafio para as empresas. Assim, para uma boa gestão, é preciso utilizar-se de ferramentas que contribuem para o seu crescimento.

Sabe-se que a falta de planejamento é uma das principais causas de mortalidade das empresas. Muitas empresas fecham mesmo antes de terem lucros, isso acontece, muitas vezes por falta de planejamento. Por isso, no mundo empresarial, planejar é necessário para se buscar a competitividade. Segundo o SEBRAE (2014), uma das razões principais para a mortalidade das empresas é a falta de planejamento, pois a maioria fecha suas portas antes de completar cinco anos de vida. Isso é outra razão que levam os gestores a planejar estrategicamente seus negócios, pois planejando é possível evitar que aconteça o indesejável e planejando é possível que seus objetivos sejam alcançados.

Por meio do planejamento estratégico, podemos estabelecer uma melhor direção a ser seguida, decidindo quais caminhos percorrer para alcançar os objetivos desejados, o futuro desejado para a organização.

Com o planejamento estratégico, pode-se fazer um diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa, identificando seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades no ambiente, aproveitando o que há de positivo e eliminando o negativo, essencial para uma boa administração competitiva.

Desta forma, a empresa Ideal Cred pretende utilizar o planejamento estratégico como ferramenta para ajudar na sua administração e a partir disso estabelecer estratégias que ajudem a melhorar sua competitividade. Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar as necessidades e desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para essa empresa.

Esta pesquisa é do tipo qualitativa, onde foram coletados dados e informações, através de questionários aplicados aos clientes e entrevista com o sócio, o que ajudou para definir o planejamento para a empresa foco deste estudo. Este trabalho justifica-se pela necessidade que as empresas têm de planejar, pois quando planejam estrategicamente tendem a alcançar um desempenho superior, tornando-se mais competitivas. Essa é uma das razões principais que levam os gestores a planejar. Dessa forma, torna-se essencial que seus gestores dediquem um pouco para pensar no futuro da empresa, planejando estrategicamente, pois a ausência disto há sério risco de falência.

Este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: primeiramente definiu-se a problemática, que deu força a esta pesquisa; o objetivo geral e os específicos do trabalho. Em seguida o quadro teórico, incluindo uma pesquisa sobre o setor de crédito no Brasil. A metodologia utilizada na pesquisa; encerrando com o resultado da pesquisa e a apresentação da proposta de planejamento estratégico para a empresa foco deste estudo.

Problema de pesquisa

Sobreviver no atual mercado competitivo, com tantas mudanças tecnológicas e maior concorrência estão cada vez mais difícil o que se torna um grande desafio para as empresas. E, segundo o SEBRAE (2014), uma das razões principais para a mortalidade das empresas é a falta de planejamento. Pensando nisso, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta indispensável para a eficiência da empresa, pois conforme Maximiano (2011) no planejamento estratégico é onde se definem as estratégias que devem seguir, ou seja, o caminho a percorrer e os objetivos que se deseja alcançar para uma melhor organização, eficiência e competitividade.

Nesse sentido, a Ideal Cred, que constantemente busca melhores resultados, é uma microempresa que tem sua atuação desde janeiro de 2011 como correspondente bancário, prestando serviços para os bancos privados, tendo como sua principal atividade, o empréstimo consignado para aposentados, pensionistas do INSS e servidores públicos do estado de Goiás.

Assim, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: quais estratégias poderão ser implantadas na empresa Ideal Cred, a fim de melhorar seu crescimento e sua competitividade?

Objetivo Geral da pesquisa

Identificar as necessidades e desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Ideal Cred.

Objetivos Específicos

- Identificar na literatura pertinente, características e os elementos do Planejamento estratégico.
- Conhecer a importância do planejamento empresarial.

- Identificar as forças e fraquezas da empresa.
- Identificar oportunidades e ameaças relacionadas ao setor de atuação da empresa.

1. QUADRO TEÓRICO

1.1 O surgimento da administração estratégica

Primeiramente, vale ressaltar sobre a Administração de modo geral. Para Chiavenato (2003, p.11) “A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro”.

A administração recebeu influência da filosofia desde os tempos da antiguidade. Sócrates, filósofo grego (470 a.C-399 a. C), em sua discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre a administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. (CHIAVENATO, 2003, p. 30).

Segundo Chiavenato (2003, p.19) “A administração é um produto típico do século XX. Ela tem pouco mais de cem anos”. Com o passar do tempo a administração foi se tornando essencial e indispensável na vida das pessoas, assim foi surgindo novos métodos administrativos. Oliveira (2011, p.4) define a Administração como:

Um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

Para Maximiano (2011, p.8), “Administração é uma palavra que exprime uma ideia antiga: tomar decisões para cuidar adequadamente dos recursos e realizar objetivos”. Sendo que o planejamento, organização, liderança, controle e execução, são os principais processos para desenvolver uma boa administração (MAXIMIANO, 2011).

Conforme Matias (2011), em 1965, foi lançado o primeiro livro sobre estratégia, o *Corporate strategy*, de Higor Ansoff.

A administração estratégica teve suas origens nos cursos de política de negócios (*business policy*) dos anos 50, patrocinados pela *Ford Foundation* e pela *Cornegie Corporation*, que incentivaram as escolas a inserir em seus currículos uma disciplina mais ampla, chamada de política de negócios. (CERTO; PETER, 2005 *apud* MATIAS, 2011, p.36).

Oliveira (2011, p.7) comenta que “A administração estratégica é uma administração evolutiva, moderna, sistêmica, interagente, que otimiza de maneira efetiva os resultados da empresa”. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p.5) “O termo estratégia vem do grego *strátegos* e deriva de duas palavras gregas: *stratos* (exercito) e *ago* (liderar, guiar, mudar de direção-em grego arcaico) ”.

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.15)

A estratégia sempre existiu e se mostrou essencial: “Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para poder sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para competir e ser bem-sucedido”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.5)

Na Grécia antiga, estratégia inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército). Mais tarde veio a designar “a arte do general”, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar) na liderança de diferentes agrupamentos (unidades) em múltiplas frentes, envolvendo várias batalhas ao longo do tempo. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.5)

A estratégia também era algo aplicado na época dos faraós. Há milhares de anos, quando um arquiteto egípcio levou ao faraó um papiro mostrando o desenho de uma colossal pirâmide, ele estava oferecendo uma estratégia de construção para ser aprovada. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

1.2 O planejamento empresarial

O planejamento empresarial se mostra como uma ferramenta essencial nas empresas, pois com ele é possível planejar ou criar o futuro da empresa de maneira que possa ajudar no alcance dos seus objetivos e assim contribuir para seu crescimento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2003). Dessa forma, torna-se importante ter um bom entendimento sobre a atividade de planejamento para colocar em prática de maneira correta na empresa foco deste estudo.

Desde o surgimento da administração científica criada por Winslow Taylor no fim do século XIX, o planejamento já fazia parte da administração. Entre os quatro mais importantes

princípios definidos por Taylor estava o princípio do planejamento, onde o imprevisto foi substituído pelo planejamento, para que enquanto os trabalhadores executassem suas tarefas, os gerentes planejassem o serviço fazendo uma previsão do futuro e pensando em novas formas de melhoria para a empresa e em novas técnicas a serem aplicadas (CHIAVENATO, 2003).

Na teoria clássica criada por Fayol no século XX, o qual define as funções do administrador como: Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O ato de prever influenciava no planejamento, onde o administrador precisava ter uma visão futura desenvolvendo programas de ação para o alcance dos objetivos. Assim, as funções administrativas eram importantes em todos os níveis hierárquicos e não somente nos níveis mais altos (CHIAVENATO, 2003).

Entre as funções definidas pelos autores clássicos Urwick e Gulick, em (1916), o planejamento também estava entre as funções do administrador. Planejar era preciso para ajudar no alcance dos objetivos das empresas, estabelecendo métodos a serem utilizados, onde todo serviço era planejado antes de ser executado. Para os autores clássicos da administração o planejamento estava sempre em primeiro lugar no processo administrativo, sendo importante na escolha do melhor caminho a ser seguido pela a empresa para alcançar aquilo em que se pretende (URWICK; GULICK, 1916 *apud* CHIAVENATO, 2003, p.87).

Nos estudos realizados por Maximiano (2009, p.114) sobre planejamento:

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

O planejamento, portanto, está relacionado com o futuro, em estabelecer meios a alcançar o futuro desejado e não deixar que as coisas aconteçam de forma indesejável. O planejamento está presente na vida das pessoas, desde as donas de casas que planejam o cardápio do almoço, até os administradores. Assim o planejamento se torna uma ferramenta indispensável, principalmente para os administradores que o mercado é bastante competitivo.

Sobre a importância do planejamento Stoner (1995, p.137) diz que:

Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores tem pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Controlar

torna-se um exercício de futilidade. Frequentemente, planos falhos afetam a saúde de toda organização.

Sendo assim, sem planejamento fica difícil administrar para que o trabalho ocorra de maneira fluente, podendo acontecer imprevistos; como planejar quais as pessoas irão desenvolver tal atividade, mas esquecer de planejar os recursos usados para desenvolver a atividade. O planejamento traz segurança para o administrador, mostrando o melhor caminho a seguir, como também a sua falta pode levar a empresa à falência. Nesse sentido, como a empresa Ideal Cred está sujeita às regulamentações do governo e outras questões, conhecer antecipadamente incertezas, gera maior segurança nas decisões a serem tomadas.

1.2.1 Definições de planejamento e seus tipos

Conforme Cazarotto (2002, p.34), “Pode-se dizer hoje que planejar significa criar um esquema para fazer algo desejável, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso. Em termos práticos, planejar é tentar fazer com que o futuro aconteça a nosso gosto”. Com o planejamento é possível evitar que tenha que agir por impulso, agir sem pensar, fazer coisas que não era o que se pretendia e que depois possa vir a refletir de maneira negativa nos negócios.

Lacombe e Heilborn (2016, p.157) dizem que “planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos”. Ou seja, no planejamento é que se define os meios, os recursos utilizados e o caminho a seguir para alcançar os resultados.

Planejar é permitir um diálogo entre as necessidades e os objetivos. É mapear a forma como serão atingidos os objetivos e conduzidos os recursos necessários para isso. É definir o que tem que ser feito, e que recursos serão utilizados para alcançar os objetivos desejados. (TAJRA; SANTOS, 2014).

A palavra planejamento lembra pensar, criar, moldar, ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões (PEREIRA, 2010, p.44).

Planejar é definir os objetivos ou resultados a serem alcançados. Definir os meios para possibilitar os resultados. Tomar no presente, as decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza. Ou seja, planejar é tomar decisões que irão refletir no futuro, definindo o que

deseja alcançar, estabelecendo o rumo a seguir para chegar onde deseja. (CAMPOS; BARSANO, 2016).

No mesmo sentido, Ansoff (1991) define “planejamento como um método de ordenação das atividades com vistas a alcançar objetivos propostos, e nesse sentido, atingir um futuro almejado”. (ANSOFF, 1991 *apud* RIZZATTI; PEREIRA, 2015, p.13). É necessário definir a maneira de como fazer para alcançar os objetivos da empresa.

Tajra e Santos (2014, p.66) salientam que:

O planejamento é um processo contínuo dentro de uma organização e os três níveis (estratégico, tático e operacional) estão interligados. Um só acontece se o outro acontecer, de tal forma que cada um alimenta o outro nível com informações e diretrizes.

O planejamento envolve, portanto, todos os níveis da empresa, onde um depende do outro, na ajuda da tomada de decisões; assim é importante que as informações estejam sempre circulando e atualizados, para que seja possível planejar de maneira correta.

Segundo Oliveira (2015, p.15), “Na consideração dos grandes níveis hierárquicos podem-se distinguir três tipos de planejamento: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional”.

Sendo que cada um tem sua função, onde um depende do outro na tomada de decisões e nas escolhas das estratégias a serem seguidas pela empresa.

O planejamento estratégico inclui o estabelecimento da missão da empresa e a determinação das metas de longo prazo. Longo prazo geralmente significa que será necessário um período de tempo superior a um ano para alcançar a meta. Os planos estratégicos normalmente são desenvolvidos para cinco anos e verificados e revisados todos os anos, de maneira a direcionar continuamente as ações organizacionais (LUSSIER *et al.* 2010, p.129).

Quanto aos tipos de planejamento, o *estratégico* é feito pelo nível mais alto da empresa, como os administradores, presidentes, sócios, diretores, responsáveis pelas decisões mais importantes na empresa. É abrangente, envolve todos os outros níveis, as estratégias são desenvolvidas pensando em todos os níveis da empresa. Através da análise interna e externa é que se definem as estratégias a ser aplicadas para o alcance dos objetivos e metas; definindo o porquê, a importância e quando será feito. O planejamento estratégico é feito a longo prazo, geralmente após dois a três anos.

Sobre planejamento *tático*, conforme ressalta Oliveira (2015, p.20), “É a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa

como um todo”. Maximiano (2011, p.98) diz no mesmo sentido sobre planos funcionais, que também é conhecido por planejamento tático. “Os planos funcionais abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operações, recursos humanos, novos produtos). São de responsabilidade dos gerentes dessas áreas, que também podem ser auxiliados por unidades especializadas”.

Nesse tipo de planejamento as estratégias não abrangem todas as áreas da empresa, e sim uma área específica, definindo onde e como serão aplicadas as estratégias, sendo que cada departamento terá seu próprio planejamento *tático*, podendo envolver todos os colaboradores da área. Esse é feito a médio prazo, geralmente após um ano, e é feito pelo nível intermediário da empresa como os supervisores, gerentes e coordenadores.

O planejamento *operacional*, ainda conforme Oliveira (2015, p.20) “É a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”. Os colaboradores desenvolvem planos, especificando o que cada um deve fazer, planejando o que será feito no dia e colocando em prática as atividades do dia a dia. Esse planejamento é feito pelos níveis mais baixos da empresa, para curto prazo, geralmente até seis meses.

Maximiano (2011, p.98), fala que: o “Planejamento operacional é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos”. Assim, é necessário definir as atividades e os recursos que serão utilizados para alcançar os objetivos da empresa.

Como todo objetivo precisa de meios para ser alcançado, então é prudente estabelecer o caminho para isso, na empresa Ideal Cred, o que se dará através de estratégias e metas.

1.3 O surgimento do planejamento estratégico

Sobreviver no mercado competitivo com tantas mudanças tecnológicas e aumento da concorrência está cada vez mais difícil, sendo um grande desafio para as empresas. Pensando nisso, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta indispensável para o crescimento das empresas, sendo de grande importância na colaboração para o alcance de suas metas e objetivos. Assim, as empresas procuram meios de crescimento, a fim de mudar a sua realidade, utilizando-se do planejamento estratégico que é o início de um grande passo para se tornarem fortes no mercado (MAXIMIANO, 2009).

Com a guerra entre os árabes e israelenses nos anos 70, houve a crise do desemprego, os preços do petróleo disparou; o baixo custo dos produtos importados oriundos do Japão invadiu os Estados Unidos afetando vários setores. Isso dentre outros acontecimentos foi o que motivaram os administradores a pensar em um novo método de administrar, surgindo aí então o planejamento estratégico.

A grande esperança de mudança para melhor. Assim, o planejamento estratégico foi se tornando conhecido com o passar dos anos, e hoje é usado desde as pequenas como nas grandes empresas, a fim de ajuda-las a crescer e se destacar no mercado (KOTLER, 1993).

Kotler (1993) salienta que:

O planejamento estratégico, incluindo todos os aspectos teóricos, só apareceu no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores americanos empregavam, mais ou menos, apenas o planejamento operacional, porque o crescimento da demanda total estava controlado e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem-sucedido no negócio (KOTLER, 1993, p. 63).

Conforme comentado por Chiavenato e Sapiro (2009), sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico, com a revolução industrial, a partir do século XVIII, surgiram as primeiras indústrias e, em consequência, a competição pelos mercados de *como dities*, como algodão, ferro, aço e produtos agrícolas, marcando o início da estratégia como meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo.

1.3.1 Definições acerca do planejamento estratégico

Kotler (1993, p.63) define planejamento estratégico “como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado”. As estratégias estabelecidas precisam ser de maneira que conciliem os objetivos da empresa com seus recursos, pensando sempre nas mudanças que poderão acontecer, por se viver em um mercado que está em constante transformação.

Oliveira (2015, p.18), complementando define o planejamento estratégico como:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos-não-controláveis –e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico tem como função estabelecer o que a empresa deve fazer, quais caminhos devem seguir para alcançar o que deseja, analisando seus pontos fracos que estão no ambiente externo, estes incontroláveis pela empresa, aquilo em que a empresa não consegue ter um equilíbrio, ou seja, não está ao seu alcance.

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p.30) “O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”. É quando são formuladas e estabelecidas as estratégias, onde é feita a tomada de decisões das estratégias da organização, quais estratégias serão melhores para a organização.

Maximiano (2011, p.97) define planejamento estratégico como processo de definir a missão ou negócio e os objetivos da organização, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente e outros fatores.

Conforme o que disse Ribeiro (2016, p.8) “ O planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia que projeta os objetivos e resultados esperados em longo prazo; considera a relação existente entre a empresa e seu ambiente e deve ser abrangente envolvendo toda a empresa”. No planejamento estratégico é que são criadas as estratégias que serão de acordo com seus objetivos, o que pode envolver todos os departamentos da empresa e não só alguns, geralmente são feitos em longo prazo.

Nos estudos realizados por Lacombe e Heilborn (2016, p.159):

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e de sua área de atuação, e considera não só aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio, e, portanto, responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado.

Ao estabelecer as estratégias é levado em conta o ambiente interno da empresa, onde estão seus pontos fortes e fracos, aquilo que ajuda no seu crescimento, como também o que impede, ou seja, aquilo que a empresa consegue controlar. É considerado também o ambiente externo da empresa que é onde estão as ameaças e oportunidades, incontrolável por ela, como por exemplo as mudanças governamentais, etc. e aquilo que se considera uma oportunidade de crescimento, que possa ajudar no alcance de seus objetivos.

O planejamento estratégico é desenvolvido pelo nível hierárquico mais alto da empresa por ser este que consegue ter uma visão geral, ou seja, de todos departamentos, todas áreas; e

por conseguir visualizar melhor o ambiente externo, exigindo de seus dirigentes bastante atenção (LACOMBE; HEILBORN, 2016).

Para Lacombe e Heilborn (2016), o conceito de planejamento estratégico está diretamente ligado com a eficácia, ou seja, por ter que fazer as coisas certas e corretas para alcançar o desejado. Sendo que no planejamento estratégico, seus dirigentes devem sempre procurar responder uma das perguntas, que se torna mais importante no seu desenvolvimento que é: será que o que está sendo feito é realmente o que precisa ser feito? Conseguindo responder a essa pergunta poderá saber se está no caminho certo, isso é uma das preocupações que devem estar atentos no desenvolvimento do planejamento estratégico para evitar que se faça algo errado.

Conforme Rezende (2015, p.20), “O planejamento estratégico é um projeto, posterior processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Ou seja, o planejamento estratégico precisa ser contínuo e revisto todo ano para ajudar na definição das estratégias que serão estabelecidas pela organização. Nos estudos de Tajra e Santos (2014, p.63) extrai-se:

O planejamento estratégico serve como instrumento de avaliação vertical, de cima para baixo e de baixo para cima, além dos níveis horizontais de uma hierarquia, que também serão avaliados. O compromisso de todos passa a ser exposto e todos avaliam todos.

Sobre os objetivos, Ohmae (1985) relata que: “A finalidade única do planejamento estratégico é permitir à empresa, conseguir sobre suas concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem que depois ela possa sustentar”. Assim seu objetivo é fazer que a empresa consiga bons resultados, vantagens sobre os concorrentes se tornando competitiva. (OHMAE,1985 *apud* MATIAS, 2011, p.98).

Pereira (2010, p.48) cita alguns objetivos do planejamento estratégico como: “diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro, levar a organização a atingir a resolutividade, fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização”.

Chiavenato e Sapiro (2009, p.30) dizem que o planejamento estratégico tem como benefícios:

Um claro sentido de visão estratégica para a organização, compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo, foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para a organização no futuro, com objetivos de longo prazo, comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo,

comportamento externo e holístico envolvendo toda a organização e interdependência com o ambiente externo.

Sobre a necessidade do planejamento estratégico, Chiavenato e Sapiro (2009, p.30) comentam o seguinte: “as evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais. As organizações bem-sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e sua estratégia”. As empresas que desenvolvem um plano estratégico são diferenciadas no mercado, melhorando potencialmente sua competitividade. É o que se espera, portanto, com a implementação deste trabalho.

1.4 Metodologia de implementação do planejamento estratégico

Cada autor usa uma metodologia diferente para a elaboração e implementação do planejamento estratégico; a seguir são apresentadas algumas metodologias usadas.

A metodologia usada por Oliveira (2015 p. 44), é definida em fases: “a Fase I diagnóstico estratégico. Fase II missão da empresa. Fase III instrumentos prescritivos e quantitativos e a Fase VI Controle e avaliação”. Conforme abaixo:

- a) Fase I. Conforme Oliveira (2015), na primeira fase do planejamento estratégico é preciso fazer um diagnóstico estratégico da empresa, analisando sua situação. Oliveira (2015) divide as fases do diagnóstico estratégico em cinco etapas: identificação da visão, valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.
- b) Fase II. É onde se define a missão da empresa; Oliveira (2015) diz que a missão é definir onde a empresa deseja chegar, é o seu motivo de existir.
- c) Fase III. Instrumentos prescritivos e quantitativos, Oliveira (2015) diz que os instrumentos prescritivos é onde se define o que tem que ser feito na empresa para que possa alcançar seus propósitos. E os instrumentos quantitativos: Oliveira (2015) diz que é onde se definem os recursos que serão necessários para o alcance dos objetivos e metas.
- d) Fase IV. É onde é feito o controle e avaliação do planejamento; conforme Oliveira (2015) controle é fazer uma avaliação do plano, analisando se está indo no caminho desejado e assim poder também corrigir o que não está certo.

Por outro lado, Lussier (2010, p. 130) define o processo de planejamento estratégico em cinco passos, que são: “I desenvolvimento da missão. II análise do ambiente. III

estabelecimento das metas. VI desenvolvimento das estratégias implementação e monitoramento das estratégias”.

Para Maximiano (2011, p. 103), o processo de planejamento estratégico é uma sequência que deve apresentar os seguintes passos: “Análise da situação estratégica, análise do ambiente externo, análise de pontos fortes e pontos fracos, definição de objetivos e estratégias, estratégias funcionais e operacionais, execução e avaliação”. Essas etapas não precisam de uma ordem, depende da realidade do negócio, da maneira que seus dirigentes achem melhor, mas que devem ser usadas todas essas etapas.

Fischmann e Almeida (2013, p.33) definem em etapas o processo de elaboração do planejamento estratégico, que são: “a avaliação da estratégia vigente, avaliação do ambiente, estabelecimento do perfil estratégico, quantificação dos objetivos, e finalização”.

Para Certo e Peter (1993) o processo do planejamento estratégico com relação ao sistema de administração estratégica contempla nas seguintes fases: “Análise do ambiente organizacional (interno e externo); diretriz organizacional (missão, objetivos, etc.); formulação das estratégias; implementação das estratégias; e controle estratégico”. (CERTO; PETER, 1993 *apud* REZENDE, 2015, p.24)

Já o método usado por Pereira (2010), o planejamento estratégico é dividido em três etapas:

- a) Etapa I. Diagnóstico estratégico: É a fase em que a empresa deve fazer um balanço da situação da empresa, se é o momento certo para desenvolver um planejamento estratégico.
- b) Etapa II. Planejamento das etapas: É nesta fase que o planejamento vai para o papel, onde são feitas reuniões com seus dirigentes para a tomada de decisões. Onde são definidos a missão, valores e visão da empresa.
- c) Etapa III. Implantação e Implementação do planejamento estratégico: É o momento em que as etapas do planejamento são colocadas em prática na empresa, onde começa a se desenvolver aquilo que foi planejado. (PEREIRA, 2010 *apud* RIZZATTI; PEREIRA FERNANDES, 2015, p.22).

Os estudos feitos por Matias (2011, p.133) aborda que a implementação do planejamento estratégico em uma organização pública ou privada busca apresentar os seguintes passos: “sensibilização e mobilização de atores, diagnostico prévio e oficinas”. Portanto, cada autor tem uma visão em relação ao processo em questão.

Pereira (2010) define o processo de planejamento estratégico em quatro etapas começando pelos valores da empresa, aquilo em que a empresa preza, que ela considera que sabe fazer. A segunda etapa é a definição da missão, a sua razão de existir, ou seja, o por que

aquela empresa existe. Depois vem a visão, onde a empresa precisa ser capaz de enxergar o seu futuro, aquilo que ela deseja alcançar. E a última etapa, são os fatores críticos de sucesso da organização, onde a empresa precisa atender as necessidades do consumidor, aquilo que o mercado exige e não fazer somente suas vontades, mas a do cliente, oferecendo valor a ele.

Conforme disse Tajra e Santos (2014) existem alguns obstáculos na implementação do planejamento estratégico, como: Falta de envolvimento dos seus dirigentes, não basta apenas planejar, é preciso que se envolvam que dê apoio e não deixe que fique somente no papel. A falta de conhecimento da importância do planejamento faz com que muitos administradores administram anos sem se dá conta do quanto planejar é importante, independente que seja microempresa ou grande empresa, muitos não buscam esse conhecimento do quanto o planejamento pode mudar a realidade da empresa. Na elaboração do planejamento é preciso que comece com o diagnóstico que ajudará a identificar seus pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades, sendo que os planos devem ser elaborados de maneira que seja possível realizar, por que planos que não sejam viáveis para a empresa não vale a pena perder tempo. Expectativas grandes como o retorno rápido e a falta de trabalho em equipe são falhas que podem prejudicar a sua implantação.

1.5 Controle e avaliação do planejamento estratégico

Sabe-se que a atividade de controle será fundamental para a empresa focada neste estudo, pois um plano que não recebe um efetivo acompanhamento, repercute negativamente na eficácia de todo o processo de planejamento realizado.

Sobre o controle do planejamento traçado, vale ressaltar que “Exercer controle é uma parte importante do trabalho de cada administrador, controlar é fazer com que algo aconteça da forma como foi planejado”. (CERTO; PETER, 2010 *apud* OLIVO, 2011, p.49).

Oliveira (2015) divide em fases o processo de controle e avaliação do planejamento estratégico, que podem ser divididas:

- a) Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação. “Esses padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, bem como das normas e procedimentos”. Os padrões a serem seguidos serão com base nos objetivos, metas e estratégias da empresa.
- b) Medida dos desempenhos apresentados. “O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir utilizando critérios de quantidade, qualidade e tempo”.

c) Comparação do realizado com o resultado esperado. É feito uma comparação com o que já foi feito, com aquilo que deseja alcançar, assim será possível identificar falhas e acrescentar algo que está faltando (OLIVEIRA, 2015).

d) Ações corretivas. “Essas ações correspondem às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta”. São eliminadas as falhas detectadas e são reforçados os pontos positivos encontrados no processo de controle e avaliação do planejamento.

Oliveira (2015) comenta algumas finalidades da função do controle e avaliação. É preciso identificar os problemas, falhas, erros que podem dificultar o processo do planejamento e assim corrigi-los. É preciso que os resultados já alcançados estejam próximos dos desejados. Verificar se as estratégias estabelecidas estão trazendo resultados positivos. Passar informações para todos envolvidos no planejamento para que o processo tenha um bom desempenho.

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p.326), “A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados”. É preciso fazer uma avaliação e controle para saber se os planos desenvolvidos estão acontecendo conforme o planejado.

1.6 Importância do planejamento no setor de Crédito Consignado

O setor de crédito consignado é bastante competitivo, pois essa modalidade de crédito tem crescido, sendo muito procurada por suas taxas de juros serem mais baixas que as outras modalidades. Sendo assim, as empresas desse setor precisam criar meios para que possam se tornar competitivas. O planejamento estratégico é uma opção, pois é possível criar estratégias e os meios de alcançar ou criar o futuro desejado.

Segundo Siqueira (2009, p.4), o setor de crédito consignado “trata de um mercado atraente para investidores e novos entrantes, mas que deve ser observado com o máximo cuidado por novos e antigos empresários do setor”. É um setor que tem crescido bastante, mas exige cuidado de quem opta por abrir negócios nesse setor, por que se cresce muito pode vir a enfraquecer devido à grande concorrência. Sendo assim, os empresários que pensam em abrir empresas nesse ramo precisam estar conscientes que precisam fazer o diferencial.

Conforme Olivo (2011, p.67), “O crédito consignado é um produto que para ser comercializado exige o cumprimento de normas e procedimentos impostos pelos órgãos

públicos”. É preciso exercer as atividades respeitando as normas e determinações que são impostas pelo governo do estado e pelo Banco Central.

Sobreviver no mercado competitivo com tantas mudanças tecnológicas e concorrência está cada vez mais difícil, o que se torna um grande desafio para as empresas, de modo geral. Pensando nisso, o planejamento estratégico torna-se indispensável para o crescimento da empresa. Oliveira (2015) diz que o planejamento estratégico corresponde às providências que os administradores tomam a fim de alcançar um futuro diferente, ou seja, um futuro melhor, diferente do passado.

Como o mercado é bastante competitivo nessa área, Crédito Consignado, é fundamental que a empresa desenvolva estratégias para se tornar competitiva, conforme Mintzberg *et al.*, (2010, p.25) a “Estratégia é um padrão, isto é, coerência com comportamento ao longo do tempo”. O autor deixa claro que a estratégia é uma modelo de administrar que as empresas seguem para alcançar seus objetivos a longo prazo.

Conforme Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia e os objetivos são semelhantes, onde a estratégia representa os meios para alcançar os objetivos e os objetivos já representam aquilo em que se deseja alcançar. Assim, a empresa definirá seus objetivos que desejam para o futuro, e em seguida estabelece como alcançá-los. Para Ansoff e McDonnell (1993), na mesma hora em que a estratégia estiver ocorrendo conforme o planejado pode acontecer algo inesperado, por isso exige muita atenção de seus administradores.

Com o planejamento estratégico a, empresa poderá identificar qual o melhor caminho, quais planos e estratégias que devem seguir para contribuir com seu crescimento e se tornar competitiva. É no planejamento estratégico que a empresa escolhe qual objetivo pretende alcançar e como alcançá-lo, quais meios e recursos serão utilizados para chegar lá (HREBINIAK; LAWRENCE, 2006). Percebe-se que para os autores o planejamento estratégico tem o mesmo sentido, onde são definidos os objetivos e meios para alcançá-los.

Por isso, o desenvolvimento das estratégias neste estudo foi feito respeitando a análise *SWOT*; sendo possível identificar o que precisa eliminar e o que precisa melhorar na empresa, foco deste estudo, ajudando a estabelecer quais as estratégias apropriadas para que possa ajudar no seu crescimento, e assim garantir o futuro desejado.

1.7 Análises *SWOT*

A análise *SWOT* é uma ferramenta muito utilizada pelas as empresas no processo de planejamento estratégico, sendo possível identificar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e

oportunidades na empresa. Assim será feita uma análise desses pontos fortes e pontos fracos e estabelecer as estratégias para a empresa.

De acordo com estudos feitos por Matias (2011, p.82):

A matriz *SWOT* que começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração tem como objetivo definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando as oportunidades e proteger se das ameaças. A matriz *SWOT* (sigla em inglês) tem o seguinte significado: *STRENGTHS* (forças); *WEAKNESSES* (fraquezas); *OPPORTUNITIES* (oportunidades) e *TREATS* (ameaças).

Conforme Gamble e Thompson (2012, p.331), a “Análise *SWOT*, é uma ferramenta para mensurar a força dos recursos de uma empresa e suas deficiências competitivas, as oportunidades de mercado e as ameaças externas ao seu bem-estar”. É uma ferramenta que ajuda a encontrar os pontos fortes, e que possa fortificá-los, eliminando as fraquezas e também suas ameaças, a fim de prevenir contra elas, como ajuda também, a identificar as oportunidades do mercado.

Sobre análise *SWOT*, Maximiano (2011, p.10) diz a seguinte frase: “Conheça suas forças e fraquezas assim como as do adversário”. É importante que os administradores conheçam o que sua empresa tem de pontos fortes e pontos fracos, assim como é importante também conhecer as forças e fraquezas dos concorrentes, para que possa tirar algum proveito, pois descobrindo a fraqueza do concorrente, é possível melhorar ainda mais os seus pontos fortes.

1.7.1 Pontos fortes

Oliveira (2015, p.39) diz que “ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa-variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa)”. Os pontos fortes são tudo de positivo que a empresa possui, que pode ajudar no seu crescimento, como aquilo em que sabe fazer, que faz melhor que seus concorrentes, sendo controlável pelos seus dirigentes.

Gamble e Thompson (2012, p.332) definem as forças como: “São características diferenciadoras da empresa em relação aos concorrentes, que se forem aproveitadas podem trazer vantagem competitivas”. Podemos dizer que forças em uma empresa é tudo aquilo que ela faz de diferente das outras e que faz melhor, o que faz se tornar competitiva por ser forte em algum ponto, ser diferenciada.

1.7.2 Pontos fracos

Os pontos fracos são os empecilhos, tudo aquilo que impedem seu crescimento, que só atrapalha de alguma forma o crescimento da empresa, dificultando no alcance de seus objetivos, mas que de alguma forma é possível que essas situações sejam controladas pelos seus dirigentes. “Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa-variável controlável que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”. (OLIVEIRA, 2015, p.39).

Gamble e Thompson (2012, p.332) definem “fraquezas como características diferenciadoras de uma determinada empresa em relação aos concorrentes, e quando ocorrem podem trazer desvantagem competitiva a essa empresa”. Pode-se que fraquezas em uma empresa são a falta de competência por não fazer bem feito, não se destacar, o que pode fazer com que não seja competitiva.

Sabe-se que essa análise interna e externa permitirá a empresa Ideal Cred conhecer sua identidade, recursos e potencial do desenvolvimento de sua atividade.

1.7.3 Análise externa

a) Macro ambiente: Sobre o macro ambiente pode-se dizer que é tudo que está ao redor da empresa, é extenso, onde é possível ter uma visão ampla, onde está aquilo que a empresa não tem controle e que pode afetar o microambiente da mesma. “Macro ambiente é a dimensão sobre a qual a organização tem limitada influência. É o ambiente mais amplo e abrangente que influencia de maneira semelhante todas as organizações”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.98):

Os fatores e as forças no macro ambiente de uma empresa que tem o maior impacto na definição da estratégia costumam, no entanto, pertencer ao setor imediato e ao ambiente competitivo da empresa –pressões competitivas, iniciativas de empresas concorrentes, comportamento do comprador, considerações relacionadas ao fornecedor e assim por diante. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 98 *apud* GAMBLE; THOMPSON, 2012, p.36)

As forças do macro ambiente é que tem maior influência na tomada de decisões das estratégias de uma empresa, pois os fatores que mais comprometem o crescimento da empresa

estão no macro ambiente, como suas ameaças. Assim, é de grande importância que seja analisado ao estabelecer as estratégias.

b) Ramo de negócio: Conforme Maximiano (2011), no ramo do negócio, a ferramenta cinco forças de Porter podem ser utilizadas para ajudar na análise do ambiente que são elas: “I- Os concorrentes do ramo de negócios e a rivalidade que há entre eles. II- Poder de pressão dos clientes. III- Poder de pressão dos fornecedores. VI- Facilidade de entrada de novos concorrentes. V- Facilidade de entrada de produtos substitutos”.

c) Mudanças tecnológicas: Maximiano (2011, p.108) diz que “Acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização”. As empresas precisam acompanhar as mudanças tecnológicas, para permanecer no mercado e garantir serviço de qualidade para seus clientes; a empresa que não acompanha as mudanças tecnológicas pode ficar para trás, perdendo a competitividade e até levar à falência.

d) Ação e controle do governo: A ação do governo está presente em todas as empresas, todos os tipos de negócio, assim todas as empresas são obrigadas a respeitar as leis impostas pelo governo, o que pode causar sérios problemas na falta de seu cumprimento. A ação do governo pode influenciar de forma positiva ou negativa para a empresa, trazendo oportunidades ou ameaças, assim, é importante que as empresas estejam preparadas (MAXIMIANO,2011)

e) Conjuntura econômica: Maximiano (2011, p.109) afirma que “Diversos indicadores do funcionamento da economia mostram sinais de ameaças e oportunidades: emprego e desemprego, demissões e admissões, taxas de juros, câmbio, movimento dos negócios, endividamento e inadimplência entre outros”. A economia interfere em todos os tipos de negócio, e que às vezes pode estar bom para determinados setores, mas que às vezes já está ruim em outros setores. Assim, é importante analisar como está a economia antes de tomar decisões na empresa.

f) Sociedade: Analisando a sociedade, aquilo em que as pessoas mais procuram no momento, ou o que está em falta no mercado, pode ajudar a identificar as oportunidades e as ameaças de uma empresa. “Outra forma de identificar ameaças e oportunidades é acompanhar as tendências sociais. Por exemplo: as atitudes, preferências, estilos de vida, expectativas coletivas e hábitos, entre outras variáveis do comportamento coletivo” (MAXIMIANO,2011, p.109).

g) Ameaças: A ameaça vem do ambiente externo, sendo incontrolável pelos seus dirigentes por não estar ao seu alcance, são os obstáculos, desafios que a empresa enfrenta. (OLIVEIRA, 2015).

Gamble e Thompson (2012, p. 331) definem as ameaças como: “Situações desfavoráveis do ambiente, que se ocorrem trarão dificuldades para a empresa ou aos participantes de um determinado setor ou indústria”. As ameaças podem dificultar o crescimento da empresa, são barreiras que de alguma forma impedem o seu crescimento, onde a empresa fica presa em situações que dependem de outros para prosseguir.

Ferreira *et al*, (2005, p.37) diz no mesmo sentido “As ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldade para a sua gestão e desempenho”. As ameaças são fatores que dificulta a administração para os seus gestores, onde seus gestores desejam administrar de uma maneira, mas que as vezes, se torna impossível por causa das ameaças que existem.

h) Oportunidades: Oliveira (2015, p.39) diz que “oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura”. As oportunidades estão no ambiente externo sendo incontrolável e que, muitas das vezes, pode ajudar bastante nas escolhas das estratégias, assim é preciso que seus dirigentes estejam de olho no ambiente externo, a fim de aproveitar as oportunidades.

Conforme Maximiano (2011, p.108), “Há diversas maneiras de dividir o ambiente em componentes para facilitar a análise do ambiente, entre os mais importantes estão ramo de negócios, mudanças de tecnologia, ação do governo, conjuntura econômica e sociedade”. Assim é importante fazer um estudo sobre esses componentes para entender melhor o ambiente que circunda a empresa.

1.7.4 Análise interna

Conforme Maximiano (2011), no processo do planejamento da estratégia é importante a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que podem ser feitos através da ferramenta, avaliação do desempenho e pode ser complementada com análise das áreas funcionais e os projetos de *benchmarking*. Maximiano (2011, p.54) cita alguns critérios de mais importância para a avaliação do desempenho de uma organização, como: a “Satisfação dos acionistas, o eficaz como negócio, satisfação dos clientes, qualidade dos produtos e serviços, eficiência no uso dos recursos, satisfação dos funcionários”.

Ainda conforme Maximiano (2011, p.110):

A avaliação do desempenho pode ser complementada pela análise das áreas funcionais, como. Produção - operações, que entra o arranjo físico, métodos de trabalhos, equipamentos e instalações, entre outros. Marketing e vendas, capacidade de entender o mercado, desempenho no lançamento de produtos, experiência com o mercado, etc. Recursos humanos, existência de um departamento de recursos humanos, políticas de administração de recursos humanos. Finanças, fluxo de caixa, liquidez, solvência, retorno sobre o investimento.

Na análise interna, deve olhar para dentro da empresa, em busca de identificar as forças e fraquezas na empresa, e a partir disso procurar melhorar as fraquezas encontradas e fortificar suas forças.

1.8 Diagnóstico estratégico

Conforme Maximiano (2004, p.391) ” No diagnóstico organizacional os administradores olham para dentro da própria organização à procura de pontos fortes e fracos”. Com o diagnóstico é possível fazer um levantamento de dados sobre diversos fatores na organização de maneira que ajude a identificar a situação em que se encontra, identificando os pontos fracos, aquilo que impede seu crescimento e seus pontos fortes, aquilo que ajuda, e que é bom para o seu crescimento. Assim, o diagnóstico se torna uma das ferramentas mais importante para o desenvolvimento de estratégias.

Lacombe (2003, p.168) diz o seguinte, sobre o diagnóstico:

Fazer um diagnóstico empresarial é examinar a situação de uma empresa e determinar seus pontos fortes e fracos em relação à sua organização; sua capacidade gerencial; seu *know-how* técnico e tecnológico; sua capacidade de produção e de distribuição; suas perspectivas mercadológicas e resultados e perspectivas econômico-financeiras; emitindo um parecer com conclusões sobre cada um desses aspectos e sugestões do que se deve fazer.

O diagnóstico estratégico tem o objetivo de analisar a situação em que a empresa se encontra, analisando o ambiente interno e externo, como andam os negócios, suas expectativas para o futuro, onde são analisados todos os departamentos da empresa, como também seu arranjo físico, entre outros fatores. Sendo possível enxergar uma oportunidade de crescimento para a empresa que está lá na frente, e assim eliminar as suas fraquezas.

Nessa fase, também denominada auditoria de posição, deve se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias

informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. (OLIVEIRA, 2015, p. 45).

Para Oliveira (2015), o diagnóstico estratégico é a primeira fase do processo de planejamento estratégico, onde procura entender a situação da empresa, levando em consideração o ambiente interno e externo, e após analisar como está a empresa é possível desenvolver suas estratégias. Oliveira (2015) divide a fase do diagnóstico estratégico em cinco etapas.

- a) Identificação da visão: Os dirigentes da empresa precisam ter uma visão de futuro, conseguindo enxergar uma oportunidade de crescimento para a empresa que está lá na frente, como também enxergar uma ameaça que possa vir acontecer. “Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. (OLIVEIRA, 2015, p.45).
- b) Identificação dos valores: Os valores da empresa são aquilo que a empresa preza, é tudo aquilo que se dedica. Com os valores é possível identificar a forma de trabalhar da empresa, a qualidade do serviço, o valor que dá aos seus clientes etc. Por isso, é importante identificar os valores no diagnóstico estratégico. “Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, em como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. (OLIVEIRA, 2015, p.45).
- c) Análise externa: Conforme Oliveira (2015, p. 46) “A empresa deve olhar para fora de si para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”. Através da análise externa é possível identificar suas ameaças e oportunidades, como os desafios que a empresa enfrenta e as oportunidades que podem surgir, assim é importante que o ambiente externo seja analisado por ser onde está o que pode levar a empresa a crescer ou pode levar a falência.
- d) Análise interna: Conforme Oliveira (2015). Na análise interna é analisado os pontos fortes e fracos, tudo aquilo que é controlável pelos seus dirigentes, identificando suas forças, como aquilo que faz bem feito, ou seja, tudo que a empresa tem que considera uma força, sendo analisados também as suas fraquezas, aquilo que impede seu crescimento, que não é bom para a empresa, como gargalhos que existe na empresa e assim tentar elimina-los.
- e) Análise dos concorrentes: Segundo Oliveira (2015, p. 52) “Para adequada análise dos concorrentes o executivo deve através de um processo de empatia -se colocar no lugar de seus concorrentes-efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes”. Assim, conhecer os pontos fortes e fracos dos concorrentes é importante para ajudar no crescimento

da empresa, podendo se diferenciar dos concorrentes, fortificando ainda mais suas forças e eliminando as fraquezas, para que se torne competitivo no mercado.

1.8.1 Análise externa

Conforme Oliveira (2015, p. 46) “A empresa deve olhar para fora de si para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”. Através da análise externa é possível identificar suas ameaças e oportunidades, como os desafios que a empresa enfrenta e as oportunidades que podem surgir, assim é importante que o ambiente externo seja analisado por ser onde está, o que pode levar a empresa a crescer ou pode levar a falência.

No ambiente externo é possível identificar as ameaças e oportunidades, que são os desafios que a empresa enfrenta, são os incontroláveis, ou seja, aquilo que não é possível controlar pelos seus administradores, como: a economia, mudanças governamentais, tecnologia, concorrentes, fornecedores, entre outros fatores. “Ambiente organizacional externo também chamado de macro ambiente, é formado pelas forças que influenciam o desempenho da empresa, por exemplo, eventos de tendência econômicos, demografia, valores e estilos de vida de uma sociedade, legislação etc.” (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p.331)

Sobre análise do ambiente externo, Maximiano (2011, p.107) faz o seguinte comentário:

As ameaças e oportunidades do ambiente devem ser objeto de constante preocupação da organização. Quanto mais complexo o ambiente ou mais rápida sua mudança, mais atenta a organização deve ficar. Há diversas maneiras de dividir o ambiente em componentes para facilitar a análise. Os componentes que devem sempre ser considerados são os seguintes: ramo de negócios, mudanças de tecnologia, ação do governo, conjuntura econômica e sociedade, entre os mais importantes.

A maior preocupação que a empresa deve ter é com ambiente externo; por ser onde estão as ameaças e oportunidades, pois a empresa não tem controle, onde não é possível agir, impedir que aconteça o indesejável, e que está principalmente nas mãos de administradores públicos, como a mudança governamental etc. Por isso, as empresas devem ficar atentas ao ambiente externo, sabendo aproveitar as oportunidades e tentar driblar as ameaças.

No diagnóstico estratégico externo seus dirigentes procuram de alguma forma já vivenciar as oportunidades e ameaças a fim de ajudar na definição da missão, visão e os objetivos da organização. “Procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009,

p.50). “O diagnóstico estratégico externo precisa também mapear o ambiente relacional da organização, mais próximo e imediato de cada organização e com o qual ela mantém uma intensa interação”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.110).

1.8.2 Análise interna

O ambiente interno é onde estão os pontos fortes e pontos fracos da empresa, são os controláveis, aquilo que está ao alcance de seus dirigentes sendo possível controlar a situação da empresa como: Objetivos, normas e regulamentos, estratégias etc. Segundo Gamble e Thompson (2012, p.331), o “Ambiente organizacional interno fundamental para o diagnóstico organizacional, inclui as competências e recursos de uma empresa, a competitividade de seus preços e custos e análise dos resultados gerados pela estratégia atual”.

De acordo com Chiavenato (1993), “análise interna trata se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui”. A análise interna é feita olhando para toda organização interna, desde a administração até seu ambiente físico a fim de encontrar suas forças e fraquezas (FERREIRA, *et al.*, 2005)

Vale salientar que:

Corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas, criando as condições para formulação das estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que ela atua. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.50)

O diagnóstico interno permite o autoconhecimento e a localização das potencialidades, qualidades ou vantagens competitivas, bem como das limitações e restrições da organização diante do que ela pretende.

1.9 Definições de estratégia

Ansoff (1965) define “estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”. (ANSOFF, 1965 *apud* MATIAS, 2011, p.65)

Já na visão de Steiner e Miner (1977):

Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma que os fins e objetivos sejam atingidos. (STEINER e MINER, 1977 *apud* MATIAS, 2011, p. 65)

Kaplan e Norton (2001) definem “estratégia como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito, tais como: os objetivos, as ações necessárias para que ela seja alcançada e entre os objetivos e as medidas do desempenho obtidas no esforço de alcançá-las”. (KAPLAN; NORTON, 2001 *apud* MATIAS, 2011 p.75).

A estratégia é quando seus dirigentes desenvolvem ideias de melhoria, criando possibilidades de crescimento para a empresa, colocando em prática para que se torne competitiva no mercado, onde a pessoa possa preferir os seus serviços, produtos por ser uma empresa competitiva, por fazer o diferencial. É criar meios de alcançar aquilo que existe de interesse pela empresa. (THOMPSON *et al.*, 2008).

Nos estudos realizados por Oliveira (2015, p.193) sobre estratégia:

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

É o caminho escolhido pela empresa para alcançar melhores resultados, ter melhores oportunidades de crescimento, ou seja, é o meio escolhido para alcançar seus objetivos.

Hamel e Prahalad (1994) argumentam que a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro mais rápido que os concorrentes (HAMEL; PRAHALAD, 1994 *apud* PEREIRA, 2010).

Matias (2011, p.123) diz que a “escolha de uma estratégia está associada aos objetivos de seus dirigentes e acionistas”. As estratégias são escolhidas pelos administradores da empresa, eles que decidem quais são as estratégias que a empresa está precisando para ajudar no seu crescimento, no alcance de seus objetivos. Não basta apenas desenvolver estratégia se não é a certa para o tipo de negócio, tem que ser aquela que irá ajudar a resolver problemas, alcançar o que deseja, ou seja, a estratégia certa.

Maximiano (2011, p.102) define estratégia “Como o caminho para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. A estratégia abrange a definição dos objetivos da organização e o caminho para chegar até eles”. As estratégias são os meios que são definidos para garantir a permanência da empresa no mercado, onde são definidos seus objetivos e de como alcançá-los.

A estratégia tem como vantagem “dá significado” à organização, além de fornecer uma forma conveniente para se entender o que ela faz, tem como vantagem de promover a coordenação das atividades para evitar que as pessoas ou equipe puxem em direções diferentes.

1.9.1 Tipos de estratégia

Oliveira (2015, p.197) diz que “as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento”. A seguir é possível entender melhor cada uma.

a) A Estratégia de Sobrevivência: Nas palavras de Oliveira (2015, p.197), “esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas)”. A estratégia de sobrevivência é desenvolvida quando a empresa está quase falindo, onde é necessário desenvolver estratégias para sobreviver, como por exemplo, demitir funcionários, etc.

b) Estratégia de manutenção: Oliveira (2015, p.198), diz que “Nesse caso a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes-disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc.” “Nesse caso, a situação da empresa está estável, equilibrada; onde são desenvolvidas estratégias para se manter minimizando os pontos fracos e aproveitando os pontos fortes”.

c) Estratégia de crescimento: Conforme Oliveira (2015, p.199), “Nessa situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa”. São desenvolvidas estratégias que ajudam no seu crescimento, como inovar, trabalhar com produtos novos, procurar novos ramos etc.

Toda empresa deseja crescer e se destacar no mercado, para isso muitas empresas criam estratégias de crescimento, como inovar, criando novos produtos, melhorando o atendimento ao cliente, procuram meios que possam ajudar no seu crescimento e assim se tornar competitiva.

Na visão de Lussier *et al.*, (2010, p.141) “estratégia de crescimento são estratégias que uma empresa pode adotar a fim de crescer: concentração, integração para trás e para frente e diversificação relacionada e não relacionada”.

d) Estratégia de desenvolvimento: Oliveira (2015, p.201) diz que “nesse caso a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas. Diante disso o executivo deve procurar desenvolver sua empresa”. É quando a empresa procura inovar, seja em tecnologias, em clientes diferentes em busca de novos negócios, novos meios de trabalhar a procura de se desenvolver.

Conforme Gamble e Thompson (2012), as estratégias precisam ser eficazes. “Uma estratégia eficaz deve ser adequada às situações externa e interna da empresa, gerar vantagem competitiva sustentável e produzir um bom desempenho financeiro”. (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p.8). Ou seja, as estratégias precisam se adequar a empresa, gerando vantagem competitiva.

Ainda conforme Gamble e Thompson (2012), existem três perguntas que podem ser feitas para identificar uma estratégia se é eficaz ou ineficaz para a empresa como: a estratégia é adequada à situação da empresa? Não adianta desenvolver estratégias que não sejam adequadas à situação da empresa, não vão gerar resultados positivos, apenas perca de tempo e recursos. A outra pergunta que pode ser feita é: a estratégia gerou vantagem competitiva sustentável? Quando a estratégia é eficaz, faz com que a empresa tenha uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes por um bom tempo. E a última pergunta: a estratégia produziu bom desempenho financeiro? Como o objetivo da maioria das empresas é o lucro, não teria vantagem nenhuma desenvolver estratégias que não tragam lucros para empresa.

Dessa forma, na empresa Ideal Cred se buscará a implementação de estratégias de manutenção e de crescimento, as quais são mais próximas da realidade da empresa e objetivos pretendidos.

1.9.2 Processo de elaboração e execução das estratégias

É o momento de tirar do papel e fazer acontecer, na prática, onde é possível ver resultados, do que foi planejado “a implementação é o processo de pôr em prática o plano, ou seja, fazer com que aconteça aquilo que foi pensado no plano”. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009 *apud* RIZZATTI; PEREIRA, 2015, p.27).

Thompson *et al.*, (2008) divide em cinco fases o processo de elaboração e execução das estratégias.

Assim, na fase I, acontece o desenvolvimento de uma visão estratégica, onde é necessário que seus dirigentes decidam o caminho a seguir para alcançar os seus objetivos, quais recursos serão utilizados etc. Na fase II, acontece a determinação de objetivos, nesta fase definem-se as metas, e objetivos que desejam alcançar.

A fase III, é a elaboração de estratégias, onde seu dirigente pode responder algumas perguntas para ajudar na criação das estratégias, como; o que tem que ser feito para empresa crescer? Como satisfazer seus clientes? Entre outras. Na fase IV, acontece a implementação e execução das estratégias; as estratégias são colocadas em prática, é o momento de fazer acontecer, ver resultados e por último a fase V, que acontece a avaliação do desempenho e início dos ajustes corretivos; é feita uma avaliação se realmente está fazendo as coisas certas, se está acontecendo conforme foi planejado e se precisa fazer alguma correção ou se pode continuar.

Oliveira (2015) considera três aspectos importantes para a formulação das estratégias como: são levados em consideração os recursos que serão utilizados para a formulação das estratégias, como também suas forças e suas fraquezas, a missão, visão aquilo que deseja ser no futuro como também os desafios e metas. O ambiente da empresa também deve ser considerado e a qualidade de seus valores dos principais dirigentes da empresa.

A implementação das estratégias é um dos principais passos, por que, por mais que desenvolvam estratégias perfeitas para a empresa se não implementar não terá resultado nenhum. De acordo com Whittington (2002), “as estratégias por mais que sejam bem escolhidas fracassarão se não houver uma boa implementação, pois esse é o elemento fundamental para o sucesso prático da estratégia, por isso, esta é uma área que merece atenção”. (WHITTINGTON, 2002 *apud* KICH FRANCESCO, *et al.*, 2008, p.130).

Conforme Hrebiniak (2006, p.26), “a execução da estratégia geralmente leva mais tempo do que sua formulação. Enquanto o planejamento pode levar semanas ou meses, a implementação da estratégia é geralmente aplicada em um período de tempo muito maior”. Ou seja, colocar em prática as estratégias, executar, é um processo bem mais demorado do que planejar.

É necessário ter liderança para superar as dúvidas e as discordâncias, para formar consenso sobre como proceder e colocar todas as peças da implementação no devido lugar. Dependendo da quantidade de mudanças organizacionais e do consenso necessários, o processo de implementação pode levar vários meses ou anos. (THOMPSON; STRICKLAND, 2004, p.312).

Na implementação das estratégias é importante que seus administradores tenham espírito de líder, a fim de ajudar e facilitar o processo, pois na implementação pode acontecer discordâncias entre seus colaboradores. É preciso concordância entre as partes para que ocorra conforme o planejado, porque se houver muitas mudanças ou resistências, o processo pode se tornar oneroso e longo demais.

1.10 As cinco Forças de Porter

As cinco Forças de Porter é uma ferramenta utilizada pelas empresas, para ajudar na análise do ambiente externo, o que colabora para o seu crescimento levando a se tornar uma empresa mais competitiva.

Segundo Gamble e Thompson (2012, p.39), “a ferramenta mais usada e eficiente para avaliar a intensidade das forças competitivas de um setor é o modelo de concorrência das cinco forças”. Que são apresentadas a seguir.

- a) Pressões competitivas vindas do poder de negociação do comprador e da colaboração entre vendedor e comprador.

A força competitiva das relações entre vendedor e comprador pode ser menos ou mais significativa à medida que alguns ou muitos compradores apresentarem alavancagem suficiente para negociar e obter concessões de preços e outras condições favoráveis e dependerá também da extensão e importância de parcerias estratégicas entre vendedor e comprador no setor. (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p.39).

A relação entre vendedor e comprador é delicada; onde é preciso equilíbrio de maneira que essa relação seja boa para o vendedor e para o comprador, que seja bom para ambas às partes. O vendedor precisa conhecer bem seus produtos, passando todas informações para o comprador, isso faz a diferença no poder de negociação, e é bom para o vendedor, pois quanto mais informações tiver o produto, melhor será para negociar.

- b) Pressões competitivas vindas de empresas em outros setores a fim de conquistar compradores para produtos substitutos. “As empresas de um determinado setor são vulneráveis à pressão competitiva das ações de empresas em outro setor sempre que os compradores considerarem os produtos dos dois setores como bons substitutos”. (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p.43). Muitas empresas sofrem ameaças de produtos substitutos como quando o cliente passa a preferir um outro, substituindo por outro, como no exemplo que foi

dado por Gamble e Thompson (2012), os fabricantes de óculos e lentes de contato passam por pressões competitivas de médicos que fazem cirurgia, tirando a necessidade da pessoa ter que usar óculos ou lentes.

c) Pressões competitivas vindas do poder de negociação do fornecedor e da colaboração entre fornecedor e vendedor.

As relações entre fornecedor e vendedor podem representar uma força competitiva forte ou fraca, dependendo da capacidade que os fornecedores tiverem de definir os termos e condições de vendas dos itens que fornecem a um setor e da natureza e extensão da colaboração entre fornecedor e vendedor no setor. (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p.44).

Os fornecedores têm um poder de negociação maior quando seus produtos não são fáceis de estar disponíveis em outros fornecedores, e quando os produtos já são encontrados em vários fornecedores o seu poder de negociação com o vendedor é menor. Assim, os vendedores negociam com fornecedores em busca de custos baixos e que possa ter lucros maiores.

d) Pressões competitivas associadas à ameaça de novos entrantes no mercado: Conforme o que disse Gamble e Thompson (2012, p.47) “Com frequência, as pressões competitivas mais fortes associadas à entrada potencial não vem de empresas de outro setor, mas dos atuais participantes do setor que estão procurando oportunidades de crescimento”. As pressões competitivas de novos entrantes no mercado geralmente vêm de quem já está no ramo e que procuram meios de crescer naquilo que já faz, principalmente se a atividade estiver grande procura e grandes chances de lucratividade para empresa.

e) Pressões competitivas associadas à rivalidade entre vendedores concorrentes para atrair clientes. Em geral, essa é a mais forte das cinco forças competitivas. As rivalidades entre empresas começam quando os concorrentes disputam em termos como: quem é o melhor, quais produtos são melhores, preços, serviços etc. Quando percebem que estão perdendo o cliente e que seu produto já não é mais preferência, começam essa disputa causada por vários fatores, e todos em busca da competitividade. “A mais intensa das cinco forças competitivas é quase sempre a rivalidade entre os vendedores e concorrentes de um bem ou serviço. De fato, um mercado é um campo de batalha competitivo em que a campanha pela preferência do comprador não tem fim”. (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p.48).

Portanto, tais forças fazem pressões sobre a empresa, daí a importância da habilidade de monitoramento e poder de negociação por parte dos dirigentes.

1.11 A missão empresarial

Conforme Maximiano (2011, p.104):

A missão estabelece o propósito ou razão de ser da organização, ou sua utilidade para os clientes. A missão compreende as respostas para as seguintes perguntas: Quem são ou quem queremos que seja nossos clientes? Em que negócio estamos ou queremos estar? Ou; qual é nossa utilidade para os clientes, agora e no futuro?

No mesmo sentido Oliveira (2015, p.52) define: “missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende “com seus produtos e serviços”. Percebe-se que para os autores Maximiano (2011) e Oliveira (2015), a missão é a razão de existir da empresa, ou seja a razão de ser.

A missão organizacional deve contemplar os seguintes aspectos: “A razão de ser da organização; O papel da organização na sociedade; A natureza do negócio da organização; O valor que a organização constrói para seus públicos de interesse”. Entre outros. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.83)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p.85), a missão traz muitas consequências, como:

Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos da organização; afasta o risco de buscar propósitos conflitantes, evitando desgastes e falta de foco durante a execução do plano estratégico; alinha a formulação da políticas à definição dos objetivos organizacionais, entre outros fatores.

Na visão de Lussier *et al.*, (2010, p.130) “o desenvolvimento da missão é o primeiro passo do planejamento estratégico. Porém, após analisar o ambiente, os gestores devem examinar novamente a missão para eventuais ajustes”.

1.12 A visão empresarial

É considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro distante. (OLIVEIRA, 2015)

Chiavenato e Sapiro (2009, p.88) definem as etapas do processo de elaboração da visão de negócios em: primeiro esboço; etapa de coalização; dinâmica de grupo; desalinhamento do

processo; duração e produto final”. O processo de elaboração da visão exige de seus dirigentes conhecimento, sendo capaz de enxergar o futuro do seu negócio há alguns anos pela frente.

1.13 Os valores

Os Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões e relações com os públicos. (OLIVERIA, 2015)

Na visão de Thompson; *et al.*, (2008, p.27) “os valores de uma empresa são as crenças, características e normas comportamentais que se espera sejam externadas pelo pessoal na condução dos negócios e na busca da estratégia”. Nota-se que para esses autores, valores são definidos no mesmo sentido, sendo as crenças, aquilo que se preza que faz melhor, algo que a empresa mais preza.

1.14 Objetivos organizacionais

Maximiano (2011, p.91) define objetivos como “os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos”.

Já segundo outros autores os “ Objetivos são as metas de desempenho de uma organização, os resultados e as conseqüências que os dirigentes pretendem alcançar. Funcionam como referência para medir o desempenho”. (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p.29).

Oliveira (2015, p.55) define objetivos como “é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”. Nota-se que para os autores Maximiano (2011) e Oliveira (2015), objetivos têm o mesmo significado, onde é aquilo que se busca que pretende alcançar futuramente.

Os objetivos podem ser qualitativos (ganhar o jogo, por exemplo) ou quantitativos (ganhar de dois a zero pelo menos, por exemplo). Os objetivos quantitativos são numéricos e associados a indicadores específicos de desempenho, como quantidade, data, nível de qualidade ou ordem de grandeza dos recursos empregados. (MAXIMIANO, 2011, p.92).

De acordo com Oliveira (2015, p.155) os objetivos têm como importância:

Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa; dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos; estimular o empenho profissional e a realização baseada em resultados esperados; e fornecer a base para o controle e as ações corretivas e de aprimoramento.

Os objetivos são vindos de seus administradores, a empresa não tem objetivo, e sim seus administradores, quanto maior forem os objetivos de seus administradores, mais esses objetivos serão influenciados na empresa. Para alcançar os objetivos a empresa precisa da cooperação de todos seus administradores e colaboradores por que cada pessoa tem ideias diferentes, expectativas diferentes, sendo que para surgir ideias é importante que estejam motivados. Sendo assim, os objetivos se tornam indispensáveis para o crescimento da empresa, objetivos vindos de seus administradores que precisam estar motivados para desenvolver ideias que levam ao alcance dos objetivos. (OLIVEIRA, 2015).

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p.226), os objetivos devem atender a certos requisitos como: “devem ser específicos e mensuráveis; devem cobrir todas as áreas de resultado da organização; devem ser desafiadores, mas realistas; devem ser definidos para um determinado período de tempo”, entre outros.

Ribeiro (2016, p.135) diz que “Os objetivos devem ser claros: fáceis de entender. Específicos: visam a um campo determinado. Tangíveis: demarcados e definidos. Alcançáveis: passíveis de obter”.

Os objetivos nunca podem ser confusos de maneira que dificultem o seu entendimento, precisam ser claros de maneira que todos os dirigentes e equipe entendam, e que estejam ao alcance da empresa, respeitando seus recursos e realidade.

1.15 Metas organizacionais

As metas são tudo aquilo que se estabelece e que busca alcançar futuramente. “Meta corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo tempo (anos, semestres, meses) ”. (OLIVEIRA, 2015, p.55)

As metas são determinadas pelos seus dirigentes, onde se determina o que se deseja, os prazos e ações específicas para alcançá-los. “Metas é a determinação do que deve ser realizado, expresso em termos singulares e mensuráveis, no prazo estabelecido”. (LUSSIER *et al.*, 2010, p.136)

1.16. Vantagem competitiva

A vantagem competitiva é de grande importância para qualquer empresa, pois a vantagem competitiva incentiva o cliente a preferir o seu produto, o seu serviço, se destacar no mercado ou fazer com que seja preferência entre seus concorrentes. “Vantagens competitivas são os atributos que fazem um produto, serviço ou empresa ter preferência dos clientes e sucesso sobre os concorrentes”. (MAXIMIANO, 2011, p.112).

Gamble e Thompson (2012, p.333) dizem que a “vantagem competitiva ocorre quando a empresa é capaz de conquistar clientes relativamente aos concorrentes”. Ou seja, a empresa tem vantagem competitiva por conquistar clientes em relação aos seus concorrentes, tornando preferência dos clientes, por atender as expectativas dos clientes. Thompson e Strickland (2004) dizem o mesmo sentido, que uma empresa tem vantagem competitiva, quando faz algo melhor que seus rivais.

2 O SETOR DE CRÉDITO CONSIGNADO NO BRASIL

O crédito consignado é uma modalidade de crédito incentivada pelo governo federal. É um tipo de crédito oferecido para os empregados do setor formal, aposentados e pensionistas do INSS. É uma das modalidades que contém menor risco, pois as prestações são descontadas diretamente na folha de pagamento do salário, sendo permitido comprometer até 30% do seu salário. É uma das modalidades de crédito mais procurada por sua taxa de juros serem mais baixos que as outras modalidades do mercado.

O programa de empréstimos a aposentados e pensionistas do INSS, com consignação em folha de pagamento, foi autorizado pela Lei no 10.820, publicada no *Diário Oficial da União* em dezembro de 2003. As primeiras operações ocorreram em maio de 2004, com a participação da Caixa Econômica Federal. (BARONE; SADER, 2008).

Por volta do ano de 2004, quando iniciaram as primeiras propostas de empréstimo consignado, esse mercado ainda era incerto, pois as pessoas não tinham conhecimentos e ainda se sentiam inseguras para contratar um empréstimo consignado. Com o passar dos tempos, foi se tornando reconhecido, onde os bancos e os correspondentes bancários aumentaram suas vendas, pois as pessoas já passaram a conhecer melhor sobre essa

modalidade de crédito e foi quando muitos aposentados, pensionistas do INSS e servidores públicos passaram a buscar essa modalidade. Foi então que o mercado de crédito consignado expandiu. Com isso surgiram os chamados “pastinhas” pessoas que fechavam contratos de porta em porta, que muitas vezes agiam de má-fé aplicando golpes e fraudes aos clientes, que hoje é uma prática proibida.

Com isso, foram determinadas novas exigências pelo Banco Central, onde hoje para atuar como correspondente bancário é necessário que seja certificado por alguma associação de correspondente bancário como ANEPS (Associação nacional das empresas promotoras de crédito e correspondentes no país) FEBRABAN (Federação brasileira de bancos) entre outras.

Assim, o mercado se encontra bem mais restrito quanto à quantidade de correspondentes que atuam no mercado, devido às exigências do banco central, como a exigência de ser certificado e a forma de pagamento ao correspondente bancário que mudou isso fez muitos fecharem as portas. E, hoje a sociedade se sente mais segura ao contratar um empréstimo consignado, pois já tem informações e conhecimento suficiente.

Segundo uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Bancos (ABBC) em 2014. “O empréstimo consignado é o melhor produto financeiro de crédito do país e seu desenvolvimento só foi possível por conta da existência de uma ampla rede de correspondentes em todos os municípios brasileiros”.

Conforme Reuters (2016), “Os bancos brasileiros estão intensificando a atuação no crédito consignado, por meio de promotoras e correspondentes bancários, e o setor está enviando ao governo propostas que poderiam dinamizar um mercado ainda sub-explorado no país”. Conforme o que disse o autor pode perceber que o mercado de crédito consignado tem se tornado mais forte através das promotoras de crédito e dos correspondentes bancários, que captam o cliente para os bancos.

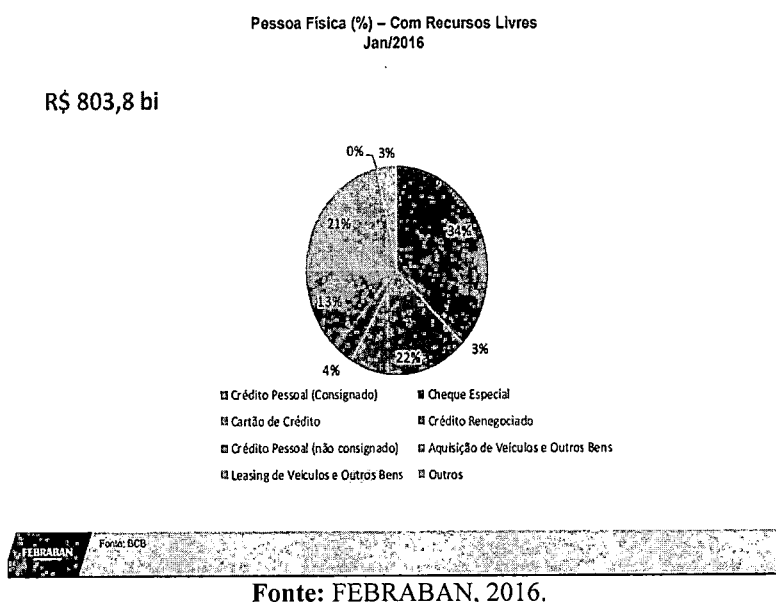
O Banco Pan, cuja atuação no consignado é concentrada em promotoras e em correspondentes bancários, acelerou em junho a geração de novos empréstimos com desconto em folha de pagamento da média de 800 milhões para 900 milhões de reais por mês, disse à Reuters uma fonte a par do assunto. (REUTERS, 2016).

Segundo dados do Banco Central, em maio, 93,5 por cento do estoque de 282 bilhões de reais do crédito consignado estavam distribuídos entre funcionários públicos e aposentados (REUTERS, 2016). Percebe-se que a modalidade de crédito consignado é a preferida para os aposentados, pensionistas do INSS, como também servidores públicos.

Em quase todos os meses deste ano, houve queda no saldo total do crédito bancário. Somente em maio deste ano houve crescimento. No acumulado dos sete primeiros meses de 2016, informou a autoridade monetária, a queda foi de 3,2%. Em 12 meses, ainda há crescimento, mas muito pequeno, de apenas 0,2%. (MARTELLO,2016).

Percebe-se o mercado de crédito consignado não ainda estável, pois nos meses anteriores houve queda, e somente a partir de maio que começou a ter um pequeno crescimento.

O gráfico a seguir mostra uma relação das modalidades de créditos no Brasil.



Percebe-se que a modalidade de crédito consignado é a que tem maior busca com 34%. Em seguida aparece o uso do cartão de crédito, com 22%. Analistas financeiros e bancos apostam na retomada do crédito em 2017.

Sumido da prateleira dos bancos desde o agravamento da crise econômica, o crédito começa a dar sinais de estar de volta. Executivos de instituições financeiras e alguns dos principais analistas do setor projetam para o ano que vem uma expansão de até 8% no saldo de empréstimos no país. Se confirmado, o crescimento ficará acima da inflação prevista para o ano que vem estimado em 5,07% algo que não ocorre desde setembro de 2015. (MARQUES; PINHEIRO, 2016).

Com a crise econômica, o mercado de crédito consignado teve uma redução, pois muitas pessoas deixaram de contratar empréstimo, por medo de se endividarem e por não ter perspectivas de melhoria na economia. Mas, conforme o que disseram Marques e Pinheiro (2016), para o próximo ano as expectativas são de melhoria para o mercado de crédito, o que trará oportunidades de crescimentos para os bancos e empresas do crédito consignado.

O principal ponto que sustenta as expectativas de uma retomada do crédito em 2017 é a perspectiva de recuperação da atividade econômica. A mediana das projeções do boletim Focus aponta um crescimento de 1,3% no PIB no ano que vem, ante queda de 3,14% em 2016. Nas contas de analistas, isso levaria a um crescimento do crédito entre 5% a 8%, em termos nominais, em 2017. Elemento fundamental para garantir que o lucro dos bancos volte a crescer no ano que vem, após cair em 2016. (MARQUES; PINHEIRO, 2016)

Devido a crise econômica que o país enfrenta hoje, muitas pessoas se sentem inseguras para contratar empréstimos e por não saber o que vem pela frente. Por outro lado, muitas pessoas estão em busca de empréstimos, para fazerem investimentos, como abrir o negócio próprio com o intuito de superar a crise, tornando dessa forma uma grande oportunidade de crescimento para o correspondente bancário. Assim, percebe-se que o mercado de crédito não se encontra estável devido à situação econômica, mas conforme o que disse Marques e Pinheiro (2016), as expectativas são de crescimento para crédito no próximo ano, 2017, o que se torna uma oportunidade de lucro para os bancos e correspondentes bancários.

As expectativas mais otimistas para o crédito em 2017 contrastam com um cenário pouco animador para este ano. A projeção do Banco Central (BC) é de uma queda nominal de 2% no crédito neste ano, ou seja, o saldo encolhe mesmo sem considerar a inflação do período. O dado mais recente do BC, referente a agosto, mostra o estoque de financiamento em queda de 0,6% em termos nominais no acumulado em 12 meses para R\$ 3,12 trilhões. (MARQUES; PINHEIRO, 2016)

2.1 Correspondente bancário

O correspondente bancário é uma pessoa jurídica, geralmente micro ou pequena empresa, que tem como função prestar serviço para os bancos, sendo possível contratar empréstimo, cartão de crédito, entre outros serviços. Os serviços que são prestados pelo correspondente bancário foram regulamentados pelas Resoluções do Bacen de nº 3110 e 3156, ambas as normas são do ano de 2003. (BACEN, 2011).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Objeto foco deste estudo

A Ideal Cred é uma microempresa que atua no mercado desde janeiro de 2011, como correspondente bancário, prestando serviços para os bancos privados, tendo como sua principal atividade o empréstimo consignado para aposentados, pensionistas do INSS e

servidores públicos do estado de Goiás. Seu faturamento atual, em média, é de R\$ 39.000,00 por ano. Fica localizada no Centro de Rubiataba-Goiás.

A empresa foi fundada pelo fato de suas proprietárias já terem conhecimento e experiência no ramo, por ter sido o primeiro emprego de uma das sócias, em que aprendeu a exercer essa atividade. Hoje, a empresa possui alguns clientes de cidades vizinhas, mas a maioria dos clientes é de Rubiataba. Seu público-alvo são os aposentados e pensionistas do INSS; a maioria destes recebe um salário mínimo. A empresa tem como público também os servidores públicos do estado de Goiás, em menor proporção, sendo que a renda deles é mais alta, sendo um público mais exigente. Desta forma, o foco maior da empresa está nos aposentados e pensionistas do INSS.

3.2 Estratégia da pesquisa

O método utilizado na pesquisa é de extrema importância, pois ajuda o leitor a entender, compreender melhor o caminho adotado. Sendo assim, é importante que seja esclarecido o método, ou seja, as ações percorridas para chegar às conclusões (ANDRADE, 2010) Gil (1999, p.42) define a pesquisa como: “O processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

De acordo com Souza, *et al.*, (2007), “uma pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem como meta principal gerar novos conhecimentos e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento preexistente”. A pesquisa nos permite descobertas de novos conhecimentos, sendo possível concordar ou discordar com essas descobertas.

Para Ander-Egg (1978, p.28) “a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento” (ANDER-EGG 1978, p.28 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2010, p.139). Através da pesquisa é possível identificar problemas, fatores positivos ou negativos existentes no que está sendo pesquisado.

É importante observar o que diz Marconi e Lakatos (2010): a preparação da pesquisa deve começar pela:

a) Decisão: “é a primeira etapa de uma pesquisa, o momento em que o pesquisador toma a decisão de realizá-la, no interesse próprio, de alguém ou de alguma entidade”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.140).

- b) Especificação de objetivos. Conforme Marconi e Lakatos (2010) toda pesquisa deve ter um objetivo, pois é importante que o pesquisador saiba o que se pretende alcançar e isso ajudará bastante no processo da pesquisa.
- c) Elaboração de um esquema. Marconi e Lakatos (2010, p. 141) dizem que: “O esquema auxilia o pesquisador a conseguir uma abordagem mais objetiva, imprimindo uma ordem lógica do trabalho”. É importante que seja esquematizado, planejado de como será feita a pesquisa, quais caminhos e meios serão utilizados para realizar.
- d) Constituição da equipe de trabalho.
- e) Levantamento de recursos e cronograma. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o pesquisador deve fazer uma previsão dos gastos e recursos que irá utilizar na pesquisa, sendo necessário também um cronograma para ter um controle da pesquisa.

Para esta pesquisa foram observadas essas características e condições na sua preparação, começando pela decisão de pesquisar sobre criar um planejamento estratégico para a empresa, onde foram definidos seus objetivos e um esquema de como seriam alcançados e em seguida foi feita uma previsão, colocando em um cronograma seu planejamento.

O método utilizado foi a pesquisa qualitativa, onde foi feita coleta de dados através de entrevista com a sócia da empresa e aplicação de questionário aos clientes da empresa.

3.2.1 A Pesquisa qualitativa

Esta pesquisa é do tipo qualitativa. Segundo Yin (2016), nesse tipo de pesquisa é possível coletar dados, fazer um estudo mais aprofundado sobre vários tópicos ou sobre um preferido. Assim, foram feitas entrevistas com a sócia, quando foi possível colher informações que ajudaram no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca coletar dados, informações e analisar as situações, a fim de chegar à um resultado, a uma resposta para o problema pesquisado.

A pesquisa qualitativa é uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito [...]. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave [...]. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem. (SOUZA *et al*, 2007, p. 40 *apud* OLIVO, 2011, p. 53)

Para Martins e Bicudo (1989), “uma pesquisa qualitativa nada mais é do que uma análise qualitativa”. (MARTINS; BICUDO, 1989, *apud* MARTINS, 2010, p.132):

Análise qualitativa é a descrição dos dados obtidos através de instrumentos de coleta dos dados, tais como: entrevistas, observações, descrição de relatos. Consiste em buscar a compreensão particular daquilo que se está investigando, não se preocupando com generalizações, princípio e leis. (MARTINS, 2010 p.132)

Conforme o autor Martins (2010) nesta análise qualitativa é avaliado as informações que foram coletadas através da entrevista, sendo feito um relato e observações das informações, a fim de entender o caso que se está investigando, sem se preocupar com leis, princípios etc.

Yin (2016) define cinco características da pesquisa qualitativa:

- a) Estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real. Segundo o autor na pesquisa qualitativa estuda-se a realidade da vida, de casos e situações atuais. E não são representadas por estatísticas.
- b) Representar as opiniões e perspectivas das pessoas “os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores”. (YIN,2016, p.22)
- c) Abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem. Segundo o autor a pesquisa deve envolver as condições sociais, ambientais em que as pessoas vivem.
- d) Contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano.
- e) Esforçar-se por múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

A pesquisa qualitativa não é apenas um diário ou uma narrativa cronológica da vida cotidiana. Tal função seria uma versão meio mundana dos acontecimentos da vida real. Ao contrário, a pesquisa qualitativa é guiada por um desejo de explicar esses acontecimentos, por meio de conceitos existentes ou emergentes. (YIN,2016, p.23).

Conforme o autor, a pesquisa qualitativa procura apresentar vários conceitos de várias fontes, e não se limitar em apenas em uma fonte.

Nesta pesquisa foram observadas essas cinco características, sendo possível entender melhor a pesquisa realizada. Assim, esta pesquisa começou fazendo um estudo da situação atual da empresa, onde foram apresentadas opiniões da empresa pelo seu entrevistado, sendo envolvidas também as condições de participante da pesquisadora, como foi possível conhecer melhor a realidade, suas necessidades, dentre outros.

3.2.2 Estudo de caso

O estudo de caso pode ser enquadrado nesta pesquisa, devido a riqueza de detalhes identificada ao estudar a empresa Ideal Cred. Buscou-se verificar, analisar um fato, fazer pesquisas sobre o que procurou se entender.

De acordo com Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidencia. (YIN, 1981 p.23 *apud* GIL, 1999, p. 73)

O estudo de caso, tem como finalidade esclarecer um determinado assunto, “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram implementadas e com quais resultados”. (SCHRAMM, 1971 *apud* YIN, 2003, p. 31)

Assim foi feito um estudo de caso, abordando o planejamento estratégico, seu processo e sua importância para a empresa objeto de estudo. Onde foram estudados vários conceitos, trazendo ideias de vários autores, desde o seu surgimento, os tipos, sua implementação, controle etc.

3.2.3 Pesquisa descritiva

Foi utilizada também a pesquisa descritiva onde as informações e os dados levantados através de pesquisa e entrevista foram avaliados e interpretados, que ajudou no desenvolvimento do planejamento estratégico para a empresa.

O estudo descritivo “trata-se da descrição do fato ou fenômeno através de levantamentos ou observação” (SOUZA *et.,al* 2007 *apud* OLIVO, 2011, p. 54) Segundo o autor, no estudo descritivo é feita uma descrição das informações e dos dados que foram levantados.

Segundo Martins (2010, p.83), “Uma pesquisa descritiva visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los classificá-los, compará-los, interpretá-los e avalia-los, com objetivo de alcançar situações para idealizar futuros planos e decisões”.

3.2.4 Pesquisa participante

Para Pereira (2010, p.73), “a pesquisa participante é quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Conforme o autor esse tipo de pesquisa, acontece o envolvimento de pessoas das situações que estão sendo pesquisadas.

No mesmo sentido, Gil (1999) diz que a pesquisa participante é aquela que envolve a participação dos pesquisadores e dos pesquisados, onde os dados e as informações colhidas são analisados e estudadas, a fim de identificar o que precisa melhorar, acrescentar ou mudar algo.

Para tanto, utilizou-se também a pesquisa participante, onde a pesquisadora deste trabalho é uma das sócias da empresa. Assim, as informações foram analisadas, onde foi identificado o que precisa modificar para atender melhor as necessidades dos clientes e alcançar uma melhor competitividade.

3.3 Técnicas de coleta de dados

O processo de coletas de dados foi realizado com a sócia da empresa, através de uma entrevista com apoio de um roteiro, com perguntas voltadas para o objetivo da pesquisa, onde foi possível coletar dados que ajudaram no processo do planejamento estratégico para a empresa.

Foi aplicado ainda 10 questionários para clientes da empresa entre os dias 20 e 25 de setembro de 2016. A pesquisa foi realizada com clientes do gênero masculino e feminino, na faixa etária de 40 a 90 anos. Assim foi possível coletar dados que ajudaram no processo do planejamento estratégico.

Conforme Andrade (2010, p.137) “Para a coleta de dados deve-se elaborar um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão os questionários ou formulários”. Atentou-se para isso, neste estudo.

Sobre a entrevista realizada, para Marconi e Lakatos (2010), a entrevista acontece com uma conversa entre duas pessoas, onde é discutido certo assunto, com a intenção de colher informações, ou seja, coletar dados.

A entrevista é definida por Gil (1999, p.117) como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. De acordo com o autor, a entrevista é a maneira que a

pessoa interessada em coletar informações chega ao outro e faz perguntas, que possam ser respondidas de maneira que se obtenha a resposta para suas perguntas.

Conforme Marconi e Lakatos (2010), existem vários tipos de entrevista, que podem variar conforme o objetivo do entrevistador. São elas:

- a) Padronizada ou estruturada, “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.180)
- b) Despadronizada ou não estruturada, “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.180).
- c) Painel. “Consiste na repetição de perguntas, de tempo em tempo, às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.180).

O tipo de entrevista utilizado foi a padronizada, onde o entrevistador seguiu um roteiro com perguntas abertas. Assim foi possível colher as informações interessadas pelo entrevistador o que ajudou no desenvolvimento do planejamento.

Como forma de coleta de dados utilizou-se ainda a observação. “A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa”. (GIL,1999, p.110). Conforme Gil (1999), a observação pode ser simples, participante e sistemática.

Observação simples “entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem”. (GIL,1999, p.111).

Observação participante “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Nesse caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo”. (GIL,1999, p.113)

Observação sistemática:

É frequentemente utilizada em pesquisas que tem como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Nas pesquisas desse tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo que são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. (GIL,1999, p.114).

Portanto, como técnica de coleta de dados utilizou-se também a observação. Assim, o tipo de observação utilizado foi a observação participante e sistemática.

Para Gil (1999), na observação participante, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. A pesquisadora deste trabalho, como dito, é uma das sócias da empresa foco do estudo, onde através de sua observação e conhecimentos, foi possível colher informações que ajudaram no desenvolvimento do planejamento estratégico aqui proposto.

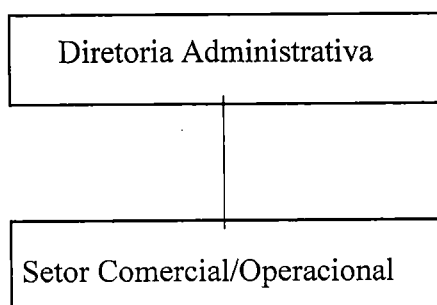
4 RESULTADOS: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A IDEAL CRED

4.1 Estrutura atual da Ideal Cred

A administração da empresa Ideal Cred acontece por suas duas proprietárias, em que todas as decisões são tomadas com base em seus conhecimentos em gestão, sendo responsáveis também por executar as atividades rotineiras do dia a dia, pois a empresa ainda não possui colaboradores internos.

Dessa forma, a estrutura organizacional dessa empresa está dividida em dois níveis: administrativo e operacional. Sendo que uma das proprietárias exerce a função como diretora administrativa, ficando responsável por toda administração, como cuidar do financeiro, marketing, estoques da empresa e por fazer planejamentos, pensando em formas de crescimento para a empresa. A outra proprietária fica responsável pelo operacional, exercendo as atividades rotineiras, ou seja, pelo atendimento ao público, por negociar com clientes e fazer a digitação de contratos. Assim, as proprietárias são responsáveis por executar as atividades, sendo que elas são livres para tomar decisões, independentemente de seu nível hierárquico.

A estrutura da empresa estudada está dividida conforme o organograma abaixo.



Fonte: elaborado pela autora, 2016.

4.1.1 Modelo atual de gestão da Ideal Cred

O modelo de gestão é de grande importância na administração de uma empresa, pois sua eficiência vai depender das ferramentas, técnicas, estrutura e tecnologias utilizadas pelos seus administradores. As duas proprietárias da Ideal Cred são livres para tomarem decisões na empresa, sendo que há uma intensa comunicação entre ambas.

Atualmente, a empresa utiliza-se de estratégias que busquem novos meios de desenvolvimento e aumento das vendas, oferecendo outros serviços, ao atender a um perfil de público diferente do atual. Assim, foi elaborada uma proposta de planejamento estratégico para a empresa estudada.

No âmbito do marketing, a empresa tem utilizado a técnica do pós-venda, e seus clientes têm gostado, sendo possível conhecer melhor as necessidades dos clientes e assim conseguir a fidelização dos mesmos. O pós-venda traz vantagem pela oportunidade de conquistar novos clientes, pois este ficando satisfeito, falará para os amigos, família etc. E assim, a empresa cria um relacionamento com o cliente, o que se torna um ponto forte para a mesma. Dessa forma, já traz também o *feedback*, sendo possível avaliar o serviço prestado, identificando o que está bom ou que precisa ser melhorado.

A empresa utiliza também o telemarketing, onde a maioria dos negócios é fechado através dessa tecnologia. A empresa adotou isso como forma de manter os atuais e conseguir novos clientes, sendo possível oferecer refinanciamentos ou fechar um novo negócio, conservando assim um relacionamento com o cliente e sendo possível conseguir novos.

Utiliza também o benchmarking, o que tem trazido preocupações por ter observado que seus concorrentes oferecem mais opções de serviços, como todos os tipos de seguros, financiamento de veículos etc. Um ponto forte da concorrência, pois mesmo com o foco no

empréstimo consignado, oferece esses outros produtos que dificilmente o cliente irá sair de sua loja sem que negocie algum dos produtos. Dessa forma, é importante que a empresa Ideal Cred tenha opções de serviços a oferecer aos clientes.

Atualmente, a empresa apresenta algumas falhas, como: carência de um sistema para cadastrar clientes, falta de planejamento das atividades e falta oferecer mais opções de produtos aos clientes; são fraquezas que precisam ser superadas.

4.2 Entrevista feita com a sócia

Foi realizada uma entrevista com uma das sócias da empresa, no dia 20 de setembro de 2016, na própria empresa Ideal Cred, sendo gravada por um dispositivo celular. Utilizou-se um roteiro previamente estruturado (ver APÊNDICE).

Essa entrevista contribuiu para identificar necessidades da empresa, a visão da sócia sobre a importância da atividade de planejamento e outros aspectos, a serem considerados e trabalhados no processo de planejamento para a Ideal Cred.

Foi possível identificar que a empresa é carente de planejamento, pois não tem esse costume e, portanto, nunca desenvolveu um planejamento estratégico, e acredita que seja de grande importância para que a empresa se desenvolva.

Em relação ao desempenho da concorrência, quando questionada, a entrevistada acredita que seja ótimo, pelo fato de estar no mercado já há 6 anos, tendo conhecimento suficiente no ramo e também pelas condições de financiamento da concorrência ser a mesma da empresa apresentada.

Segundo a sócia entrevistada, a realização do planejamento estratégico é de grande importância para a empresa Ideal Cred, pois é possível prever o futuro da empresa, evitando ou prevenindo incertezas e para que o direcionamento do negócio aconteça conforme o desejado.

A entrevistada acredita ainda que os principais pontos fortes da empresa, ou seja, aquilo que a empresa tem como pontos positivos, são: a experiência no ramo, o atendimento prestado, a localização da empresa e a confiabilidade por parte dos clientes. Já os pontos fracos, ou seja, aquilo que possa impedir seu crescimento, acredita-se que seja a falta de planejamento a longo prazo, mais opções de produtos e a pouca visibilidade no mercado, e que tenha a necessidade de melhorar a divulgação do negócio.

Segundo a sócia, ao estabelecer uma visão e missão para a empresa, estaria proporcionando um melhor direcionamento na gestão do negócio. Pois a visão mostrará o melhor caminho e quais objetivos precisa estabelecer para alcançar o estado desejado. E, com

a missão poderá posicionar melhor a empresa no mercado, como por exemplo, situação atual e onde deseja chegar.

Continuando, estabelecer objetivos é de grande importância para a empresa Ideal Cred, segundo a sócia, pois com esses estabelecidos, pode-se saber o que desejam alcançar, que traria um melhor resultado, pois com os objetivos traçados pode-se definir metas específicas para alcançá-los.

Quando questionado, quanto ao diferencial da concorrência, foi informado quanto a clareza nas informações prestadas aos clientes. E conforme a entrevistada, acrescentando mais produtos ao seu mix atual e oferecendo mais serviços aos clientes, estaria a Ideal Cred buscando melhorar seu desempenho empresarial.

Para a sócia, as empresas que desenvolvem e executam um planejamento estratégico têm mais chances de se tornarem competitivas, pois estudos dizem que as empresas que planejam estrategicamente são as com melhor potencial de se desenvolverem.

4.3 Proposta de planejamento estratégico para a Ideal Cred

a) Diagnóstico estratégico

Através do diagnóstico é possível fazer uma análise do ambiente interno, onde estão as forças e fraquezas da empresa, ou seja, aquilo que é possível de ser controlado por seus gestores. É possível também fazer uma análise do ambiente externo à empresa, onde estão as ameaças e oportunidades, incontrolável por seus gestores, que não é capaz de ser impedido pelos mesmos.

Dessa forma, o ambiente externo se torna o maior motivo de preocupação para as empresas, onde estão às oportunidades de crescimento e as ameaças que precisam minimizadas ou neutralizadas.

A análise *SWOT* é também uma ferramenta utilizada pelas empresas no processo de planejamento estratégico, sendo possível identificar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades relacionadas. A partir disso é possível estabelecer estratégias para a empresa.

Por isso, foi feito o diagnóstico da empresa utilizando-se da ferramenta análise *SWOT*, onde foi possível identificar suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Quadro 1- Diagnostico do ambiente interno. Controlável

Pontos Fortes	Pontos Fracos
✓ Atendimento diferenciado.	✓ Falta de planejamento longo prazo.
✓ Localização da empresa.	✓ Não oferece variedade de produtos aos clientes.
✓ Conhecimento e experiência no ramo há 6 anos.	✓ Falta recursos financeiros para investir na empresa.
✓ Formação superior de seus administradores.	✓ Falta maior dedicação de seus administradores.
✓ Confiabilidade na empresa por parte dos clientes.	✓ Pouca visibilidade no mercado (necessidade de melhoria da divulgação).
----	✓ Arranjo físico atual.
----	✓ Carência de Software de gestão.

Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Quadro 2- Diagnostico do ambiente externo. Incontrolável

Ameaças	Oportunidades
✓ Entrada de novos concorrentes.	✓ Pouca concorrência no ramo de crédito consignado.
✓ Taxas de juros elevadas.	✓ Atendimento de outros públicos alvo na cidade e região.
✓ Crise econômica no Brasil.	✓ Crise econômica, o que faz com que as pessoas acabem buscando empréstimos.
✓ Bancos estão sempre em greve, o que impede de realizar as transações para os clientes.	✓ Maior carteira de clientes.
✓ Bancos públicos, que possuem taxas de juros menores.	✓ Os clientes que indicam a empresa aos seus amigos.
✓ Mudanças nas políticas dos bancos, como a formalização de contratos.	

Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Quanto as cinco Forças de Porter, estas são ferramentas que não podem ficar fora do processo do planejamento estratégico, pois é essencial na análise externa e elaboração das estratégias para a empresa.

Os produtos substitutos ao crédito consignado são grandes, mesmo sendo uma das modalidades de crédito mais procurada pelas pessoas, pois muitas preferem financiar seu veículo, fazer consórcios ou optam por outras modalidades de crédito, ao invés do crédito consignado, aquele descontado direto na folha de pagamento do cliente.

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores, que são as instituições financeiras, cabe a decisão de em qual banco vincular o cliente, ou seja, em qual instituição fazer o crédito consignado. Uma decisão que é tomada pelo correspondente bancário, desde que o cliente procure seu estabelecimento; a não ser que o cliente tenha exigências de optar pelo banco de sua preferência. Assim, são analisadas as taxas de juros e comissões pagas pelos bancos; fazendo naquele em que as condições sejam mais favoráveis para ambas partes, para o cliente e o correspondente bancário. Já que os custos para os correspondentes bancários não mudam, há a essa opção de decidir para quais bancos enviar as propostas.

Quanto aos novos entrantes, há as exigências do Banco Central do Brasil (BACEN), por exemplo, da certificação, um dos fatores que dificultam a para correspondentes bancários se inserirem no mercado. Sendo que há ainda as possibilidades de ameaças de novos entrantes como gestores que já atuam na área. Dessa forma, as empresas já estabelecidas precisam criar sua marca, suas forças, sendo um diferencial para que novos entrantes não afetem seus negócios.

O poder de barganha dos clientes no ramo de empréstimo consignado é significativo, pelo fato da maioria dos clientes que buscam essa modalidade de crédito, fazer suas pesquisas de quais bancos oferecem as melhores taxas de juros; um dos principais fatores que deve ser observado ao negociar com os clientes. Nesse caso, as taxas de juros e o atendimento são os fatores principais que levam os clientes a decidirem na hora de fechar negócios. Dessa forma, conhecer o perfil do cliente e suas necessidades são aspectos importante ao negociar, pois cliente insatisfeito tende a não procurar mais pelo serviço.

A rivalidade entre os concorrentes no ramo do crédito consignado é intensa, pelo fato de quase todos os correspondentes trabalhar com os mesmos bancos e oferecerem as mesmas taxas de juros. Sendo que as taxas de juros são um dos fatores que são mais analisados e levados em consideração por parte do cliente, ao contratar um empréstimo. Assim, os correspondentes bancários disputam em termos de diferencial oferecido ao cliente, como criando meios de chamar atenção, cativando e fazendo diferença no atendimento, o que pode levar o cliente a preferir seus serviços.

b) Visão da empresa

A visão é aquilo, a condição que a empresa deseja para ela no futuro. Para isso é preciso estabelecer um caminho a seguir e definir objetivos para alcançar a visão desejada. Conforme Oliveira (2015), a visão é aquilo em que seus administradores conseguem enxergar num horizonte mais longo. Assim, a visão da Ideal Cred foi definida como:

➤ Se tornar reconhecida como a melhor prestadora de serviços financeiros da cidade e região, com um atendimento diferenciado e sobretudo, satisfazendo o cliente.

c) Missão da empresa

Conforme Maximiano (2011), a missão da empresa é a sua razão de ser. Diz respeito ao que é a empresa, o que faz, qual a finalidade e a intenção de existir. Sendo assim, a missão da empresa Ideal Cred foi definida como:

➤ Atender as necessidades financeiras dos clientes, prestando serviços com seriedade e transparência.

Essa definição mostrará para os públicos da empresa sua finalidade e um pouco da identidade da mesma. Orientando ainda sobre as ações que a empresa precisa colocar em prática para melhorar sua atuação e reconhecimento nos mercados.

d) Objetivos a serem buscados

Conforme Oliveira (2015), os objetivos são aquilo que se deseja alcançar. É onde através de objetivos, se define o futuro. É onde se define o foco de atuação da empresa, para que possa alcançar os objetivos pretendidos.

Já as metas são os passos e etapas definidas para alcançar os desafios e os objetivos da empresa. É o caminho, é definir o que precisa fazer, qual ação tomar, ou seja, é o meio que definimos para chegar aos objetivos (OLIVEIRA, 2015).

Interessante ressaltar que os objetivos geram um maior comprometimento pela melhoria dos resultados para a empresa, de modo geral. (THOMPSON; STRICKLAND, 2004). Como visto na Ideal Cred faltam melhorias e marcos mais formais em seu processo de gestão.

Dessa forma, foram propostos os objetivos para a empresa estudada e as metas a fim de alcançá-los:

Objetivo A

- ✓ Melhorar a solidez financeira da empresa.
- ✓ **Meta 1-** Poupar 20 % de seu faturamento.
- ✓ **Meta 2-** Cortar gastos desnecessários, como uso do ar condicionado somente em dias mais quentes, economizando 5% do total da energia.
- ✓ **Meta 3-** A partir de janeiro de 2017, fazer contatos e visitas a outras empresas, apresentando a proposta e as vantagens em ser parceiros.

Objetivo B

- ✓ Elevar o faturamento da empresa.
- ✓ **Meta 1-** Fazer contato telefônico a fim de fechar no mínimo cinco contratos por mês. (Custo aproximado disso: R\$ 30,00 mensal)
- ✓ **Meta 2-** Fazer visitas a domicílio e órgãos públicos, a fim de fechar no mínimo cinco contratos por mês. (Custo aproximado disso R\$ 30,00 por semana)
- ✓ **Meta 3-** Ofertar novos produtos até 2018, como o financiamento de veículos. (Custo aproximado: R\$ 5.000,00)
- ✓ **Meta 4-** Divulgar mais a empresa em rádios, a fim de atingir ao público alvo que se encontra nas chácaras e fazendas. (Custo aproximado: R\$ 600,00 mensal)
- ✓ **Meta 5-** Fazer promoção para quem indicar um amigo, desenvolvendo o marketing boca a boca. (Custo aproximado: R\$ 50,00 por indicação)

Objetivo C

- Ser mais lembrada pelos clientes (visibilidade).
- ✓ **Meta 1-** Fazer brindes personalizados para os clientes. (Custo aproximado R\$ 500,00 por ano).
- ✓ **Meta 2-** Enviar mensagens de felicitações no aniversário de cada cliente.
- ✓ **Meta 3-** Enviar cartões no Natal para cada cliente. (Custo aproximado: R\$ 150,00 por ano)
- ✓ **Meta 3-** Inovar o ambiente físico (layout) até 2018. (Custo aproximado: R\$ 10.000,00)
- ✓ **Meta 6-** Focar e trabalhar o pós-venda, para melhor relacionamento e maior satisfação do cliente. (Custo aproximado: R\$ 30,00 mensal)

e) Valores

Conforme Oliveira (2015), valores são as crenças, éticas da empresa, tudo aquilo que se preza, que faz melhor, algo em que a empresa mais se dedica e destaca.

Dessa forma, propõe-se que a empresa passe a respeitar ou praticar os seguintes valores, enquanto tomam decisões na empresa, bem como enquanto se relaciona com seus públicos:

- Seriedade. A seriedade é importante no mundo empresarial, pois traz mais segurança e melhora os relacionamentos nos negócios.
- Simplicidade. A simplicidade nos transmite naturalidade, nada forçado. Assim no mundo dos negócios é importante que se faça as coisas com naturalidade.
- Respeito ao cliente. No mundo empresarial o respeito ao cliente é de grande importância, pois é preciso fazer e respeitar as vontades dos clientes e não somente a vontade da empresa.
- Compromisso. O comprometimento é essencial para os administradores e ajuda bastante na fidelização de clientes.
- Honestidade. A honestidade é fundamental em qualquer relação, seja ela comercial ou social, o que transmite confiabilidade.

f) Estratégias a serem implementadas

As estratégias propostas para a empresa são as do tipo *crescimento*, pois a empresa pretende crescer no mercado e se tornar mais reconhecida, aumentando sua carteira de clientes e seu faturamento. Dessa forma, as estratégias elaboradas no planejamento estratégico foram todas pensando no seu crescimento, como: oferecer outros serviços aos clientes; divulgar mais a empresa; implantar sistemas de informação para empresa, entre outras. Assim, serão aproveitadas as oportunidades que o mercado oferece e suas forças internas, a fim de melhorar sua competitividade.

O processo de elaboração das estratégias exige muita atenção para que as estratégias sejam adequadas, ou seja, conforme suas necessidades, conforme o que a empresa busca alcançar, não formulando estratégias não relacionadas aos objetivos. Utilizar a ferramenta de análise *SWOT* no processo de elaboração das estratégias é essencial, pois é possível elaborar estratégias certas para o negócio, e assim explorar suas forças, eliminar as fraquezas,

prevenindo-se das ameaças e aproveitar as oportunidades. Assim, a participação de suas administradoras será essencial na formulação das estratégias.

Dessa forma, a fase de implementação torna-se mais importante ainda, pois somente elaborar e não tirar do papel não terá resultados e o tempo dedicado à elaboração ficará perdido. Assim, é necessário fazer acontecer, colocar em prática o que foi planejado. Por isso, as administradoras da Ideal Cred precisam ser líderes para que sua implementação ocorra conforme planejado.

Desta forma, as estratégias foram elaboradas com base nos conhecimentos como proprietária da Ideal Cred, na entrevista com a sócia, na pesquisa aplicada aos clientes e nos principais pontos identificados através da análise *SWOT*. Sendo que os objetivos traçados para a empresa também foram levados em consideração no processo.

Os pontos fracos estão no ambiente interno da empresa, que de alguma forma impede seu crescimento, mas é possível que seja controlado por seus administradores. Assim, foram elaboradas estratégias a fim de eliminar as fraquezas identificadas na empresa.

Isto, a elaboração das estratégias a seguir, foi feita com base nas recomendações de renomados autores (THOMPSON; STRICKLAND, 2004; OLIVEIRA, 2015).

Quadro 3. Estratégias para pontos fracos

Pontos fracos	Estratégias	Prazo	Custo aproximado R\$
Não oferece variedades de produtos para os clientes.	Implantar outros produtos, como financiamento de veículos.	01/2018	R\$ 5.000,00
Falta de planejamento de longo prazo.	Desenvolver planejamento estratégico na empresa.	11/2017	
Falta recursos financeiros para investir na empresa.	Poupar no mínimo 20% de seu faturamento mensal.	01/2017	

Falta maior foco e dedicação de seus administradores no negócio.	Dedicar mais tempo à administração da empresa, pensando em estratégias de crescimento. E organizar horário de funcionamento atendendo aos sábados, até as 12 horas.	08/2017	
Pouca visibilidade no mercado. (Necessidade de melhoria da divulgação).	Divulgar mais a empresa, em rádios, revistas, jornais locais, em órgãos públicos etc. Criar um site para empresa.	07/2017	R\$ 500,00 mensal.
Arranjo físico atual desconfortável.	ampliar, adquirir móveis novos.	08/2017	R\$ 10.000,00
Baixo investimento em tecnologia, como <i>softwares</i> .	Implantar sistemas para cadastrar clientes, assim terá todo o cadastro do cliente atualizado e organizado, ao invés de fichas.	07/2017	R\$ 2.000,00

Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Os pontos fortes estão no ambiente interno da empresa, sendo possível controlar por seus administradores. É tudo aquilo de positivo que a empresa possui, são forças que diferenciam a empresa das outras. Dessa forma, é essencial que a empresa eleve ainda mais suas forças, pois ajudará a melhorar sua competitividade, ajudando no seu crescimento. Dessa forma, foram formuladas estratégias para que possam melhorar os seus pontos fortes.

Quadro 4- Estratégias para pontos fortes

Pontos fortes	Estratégias	Prazo	Custo aproximado R\$
---------------	-------------	-------	----------------------

Atendimento diferenciado.	Otimizar, oferecendo café aos clientes. Disponibilizar atendimento por Whatsapp para agilizar o atendimento.	07/2017	100,00
Localização da empresa.	Inovar fachada da empresa. Cadastrar endereço da empresa em plataformas e <i>sites</i> , isso ajuda as pessoas a encontrar sua localização.	01/2018	3.000,00
Conhecimento e experiência no ramo de seis anos.	Aperfeiçoar, o conhecimento participando de eventos, palestras etc.	01/2017	
Confiabilidade na empresa por parte de seus clientes.	Trabalhar com transparência, isso conquista a confiança dos clientes. Expor sua certificação, isso transmite confiança.	12/2016	

Fonte: elaborado pela autora, 2016.

As ameaças estão no ambiente externo da empresa, sendo incontrollável, podem ou não ser evitadas. Dessa maneira, foram formuladas as estratégias a fim de prevenir das ameaças identificadas.

Quadro 5- Estratégias para ameaças

Ameaças	Estratégias	Prazo	Custo aproximado R\$
Entrada de novos concorrentes.	Utilizar-se da ferramenta Benchmarking. Conhecer as forças e fraquezas dos concorrentes.	01/2017	

Taxas de juros elevadas.	Fechar parcerias com bancos que possuem taxas de juros menores.	01/2017	
Bancos estão sempre em greve, o que impede de fazer ordem de pagamento para clientes.	Incentivar o cliente a abrir uma poupança, assim não terá custos e não impedirá de fechar negócios por não ter como fazer uma ordem de pagamento.	01/2017	
Bancos públicos possuem taxas de juros menores.	Apresentar ao cliente as vantagens em negociar na empresa Ideal Cred. Oferecer um incentivo ao cliente, como bônus, brindes etc.	01/2017	R\$ 50,00 por cliente.

Fonte: elaborado pela autora, 2016.

As oportunidades estão no ambiente externo, sendo incontrolável, mas que podem ajudar no seu crescimento, se souber aproveitá-las. Assim, foram formuladas as estratégias a fim de aproveitar as oportunidades identificadas.

Quadro 6- Estratégias para oportunidades

Oportunidades	Estratégias	Prazo	Custo aproximado R\$
Pouca concorrência no ramo de crédito consignado.	Melhorar o marketing da empresa, buscando formas de atrair mais clientes, como participar de eventos, divulgar em cartazes, folders, rádios.	02/ 2017	R\$ 400,00 mensal.

Atingir outros públicos alvo nas cidades e regiões.	Divulgar a empresa em canais que atingem o público-alvo que se encontram mais distantes, como nas fazendas etc.	02/ 2017	R\$ 300,00 mensal
Crise econômica, o que faz com que as pessoas acabem buscando empréstimos.	Incentivar as pessoas com anúncios em rádios a fazerem empréstimos a fim de fazerem investimentos, empreender e sair da crise.	02/ 2017	R\$ 300,00 mensal
Os clientes sempre indicam a empresa para amigos.	Fazer promoções para quem indicar um cliente, assim desenvolverá o marketing boca a boca.	02/2017	R\$ 50,00 por contrato.

Fonte: elaborado pela autora, 2016.

O valor total para implementação das estratégias elaboradas para a empresa ficará aproximadamente em R\$ 20.000,00 sendo que 1.200,00 será em investimentos mensais, como: promoções, divulgação em rádios, revistas e indicação de novo cliente etc. O capital utilizado para o investimento e implementação das estratégias na empresa Ideal Cred, será próprio das sócias, sendo dividido entre elas, assim cada uma irá investir o mesmo valor.

O processo de implementação das estratégias é um momento que exige muita atenção, pois é preciso fazer as coisas acontecerem conforme o planejado, sendo que pode se deparar com algumas dificuldades, como encontrar falhas no processo de sua formulação, sendo possível acontecer algumas discordâncias, pelo fato de envolver outras pessoas, outros recursos etc. Dessa forma, é importante que seus gestores, as sócias da Ideal Cred tenham liderança e sejam persistentes em alcançar seus objetivos.

Vale ressaltar que as duas sócias serão as responsáveis por toda a implementação das estratégias, uma vez que não possuem funcionários. No começo será um desafio e um processo de aprendizagem, conforme ressaltou alguns autores neste trabalho.

Após as estratégias serem implantadas, as expectativas são de crescimento para a empresa, pois seguindo as estratégias e as metas estabelecidas para cada objetivo, será possível alcançar um desempenho superior ao atual. Com a implantação de outros serviços torna-se possível aumentar a carteira de clientes e assim seu faturamento, que são os principais objetivos da empresa.

Dessa forma, na empresa Ideal Cred se buscará a implementação de estratégias de manutenção e de crescimento, as quais são mais próximas da realidade da empresa e objetivos pretendidos.

g) Controle da Estratégia

Ter controle é essencial para que as coisas aconteçam conforme os planos. Para que as estratégias sejam implementadas conforme foram formuladas acima, é importante que obedeçam àquilo que está no planejamento. Assim, será necessário acompanhar, e ter controle para saber se tudo estará sendo executado corretamente, se será preciso ou não de mudar algo. Com o controle é possível identificar problemas, falhas, e se encontradas fazer a correção, e ao contrário, não controlando pode acontecer o indesejável por não ter corrigido no momento que deveria. Assim, através do controle será possível saber se os resultados estão sendo positivos ou negativos para a Ideal Cred.

Dessa maneira, o controle será feito continuamente, durante toda a execução do plano, acompanhando todo seu processo, analisando e revendo o planejamento. Seus administradores dedicarão um tempo, a cada dia, somente para fazer uma avaliação do planejamento e se necessário mudar algo, eliminar ou acrescentar novas estratégias, será feito, de modo que ajudem na eficiência e eficácia da empresa.

h) Vantagem competitiva

Após implantar as estratégias que foram estabelecidas, a empresa espera ter como vantagem competitiva ser mais reconhecida e ter a preferência dos clientes da região, onde Rubiataba se localiza, pelo fato de ter desenvolvido estratégias a fim de explorar suas forças, aproveitando as oportunidades identificadas, pensando em melhorar sua competitividade de forma contínua.

As tentativas de aprimorar as estratégias e resultados da Ideal Cred não se resumem neste planejamento, mas o mesmo será de grande valor para orientar no direcionamento da

empresa em seu segmento de mercado, sempre procurando monitorar as mudanças nos mercados e nas condições sociais e com isso procurar agregar valor ao cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível conhecer melhor sobre a importância do planejamento estratégico para as empresas. Planejando estrategicamente, foi possível perceber, que é possível prevê ou criar o futuro desejado para a empresa, prevenindo-se das incertezas, criando estratégias e decidindo quais caminhos percorrer para alcançar objetivos.

Com a proposta de planejamento estratégico desenvolvido para a empresa Ideal Cred, espera-se melhorar seus resultados e sua competitividade e crescer no mercado, tornando-se mais reconhecida, pois as estratégias que foram elaboradas e que serão implementadas houve como intuito o crescimento da empresa.

Sobreviver no mercado competitivo hoje, com as forças tecnológicas, concorrências e exigências dos clientes é um grande desafio para as empresas, pois é necessária uma boa gestão estratégica, elevando as possibilidades de permanecer e se destacar no mercado.

Para uma boa gestão é preciso utilizar-se de técnicas e ferramentas que possam ajudar na sua administração. Assim, a literatura sobre o planejamento estratégico forneceu elementos para se fazer um diagnóstico da situação atual da empresa Ideal Cred, analisando seu ambiente interno e externo, sendo possível enxergar o que há de negativo e positivo nesta empresa e assim traçar estratégias viáveis para melhorar suas atividades e seu direcionamento.

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para empresa Ideal Cred, sendo que foi possível desenvolvê-lo, alcançando também seus objetivos específicos, onde foi possível também responder a problemática definida para o trabalho.

Dessa forma, foi desenvolvido como proposta para a empresa, sua visão, missão, valores, objetivos, estratégias e metas. Tudo isso a partir do diagnóstico feito para a empresa, onde se utilizou da ferramenta de análise *SWOT*, que foi possível identificar suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. As estratégias foram elaboradas conforme sua realidade e necessidades, a fim de melhorar sua competitividade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria de Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. Ed.10. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, H Igor; MCDONNELL, J Edward. **Implantando a administração estratégica**. Ed.2. São Paulo: Atlas, 1993.

Associação brasileira de bancos (ABBC). **Mercado de crédito consignado**. Agosto, 2014.

BARONE, Francisco Marcelo; SADER, Emir. **Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas**. Rev. Adm. Pública vol.42 no. Rio de Janeiro, nov. 2008.

BORBA, Ademir. **Plano de marketing na empresa Kobcred promotora de vendas LTDA**. Biguaçu 2012.

CAMPOS, Alexandre; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração guia prático e didático**. Ed.2. São Paulo: Saraiva, 2016.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Ed.7. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Ed.2. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ERENCE, Thomas; Thurman, Paul. **Estratégia: Serie Fundamentos**. Ed.1. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012.

FERREIRA, D. Maraisa Angélica; SILVA, Euclides Marcos; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Tamine Parra Isabella. A importância do planejamento estratégico para as empresas. **Revista de ciências empresariais**. 2005.

FISCHMANN, A Adalberto; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento estratégico na prática**. Ed.2. São Paulo: Atlas, 2013.

GAMBLE, Jobn; THOMPSON, Arthur. **Administração estratégica: A busca pela vantagem competitiva**. Ed.2. Porto Alegre: McGrawHill, 2012.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed.5. São Paulo: Atlas,1999.

HREBINIAK, Lawrence. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KICH, Di Francesco Juliane Inês; PEREIRA Fernandes Mauricio; EMMENDOERFER Luiz Magnus; Santos dos Machado A. A influência do líder na condução de implementação do planejamento estratégico. **Revista de ciências da administração**. 2008.

KOTLER, PHILIP. **Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Ed.3. São Paulo: Atlas, 1993.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. Ed.3. São Paulo: Saraiva, 2016.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUSSIER, Robert N; REIS Fonseca Ana Carla; FERREIRA, Antônio Ademir. **Fundamentos da administração**. Ed.4. Cengage Learning, 2010.

MARCONI, Andrade; LAKATOS, Maria. **Fundamento de metodologia científica**: São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Felipe; PINHEIRO, Vinicius. **Analistas e bancos apostam em retomada do crédito em 2017**. 30-09-2016. São Paulo. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4730497/analistas-e-bancos-apostam-em-retomada-do-credito-em-2017>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

MARTELLO, Alexandre. **Crédito bancário teve nova queda em julho**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/credito-bancario-registra-nova-queda-em-julho-informa-banco-central.html>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

MARTINS, Junior Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**. Ed.4. Vozes, 2010.

MATIAS, José. **Administração estratégica: Foco no planejamento estratégico**. São Paulo. Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio C. **Introdução à administração**. Ed. 7. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, C Antônio. **Introdução à administração**. Ed.2. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, C Antonio. **Teoria geral da administração**. Ed.4. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Ed.2. São Paulo: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática**. Ed.7. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. Ed.33. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVO, Janaine. **Proposta de planejamento estratégico para Eletrocredi serviços administrativos LTDA**. São José, 2011.

PEREIRA, Fernandes Maurício. **Planejamento estratégico**. Teorias modelos e processos: V1. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**.Ed.2. São Paulo: Atlas, 2010.

Resolução nº 3.110, de 31/7/2003 (REVOGADO). Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2003&numero=3110>>. Acesso em: 12 out. 2016.

REUTERS, Pilar Olivares. **Bancos estão reforçando aposta em crédito consignado**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/bancos-brasileiros-estao-reforcando-aposta-em-credito-consignado>>. Acesso em 10 set. 2016.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**. Ed.3. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Antônio. **Teorias da Administração**. Ed.3. São Paulo: Saraiva,2016.

RIZZATTI, Giselly; PEREIRA, Fernandes Mauricio. **Planejamento estratégico**. V.5. São Paulo: Atlas, 2015.

SARDENBERG, Rubens. **Panorama do mercado de crédito**: FEBRABAN. 15 jan. 2016.

SEBRAE. **Falhas no planejamento, na gestão e postura do empresário são as maiores causas do fechamento de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/76-noticias/multissetorial/13194-falhas-no-planejamento-na-gestao-e-postura-do-empresario-sao-as-maiores-causas-do-fechamento-de-empresas>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

SIQUEIRA, Rodrigo. **Crédito consignado e os correspondentes bancários**: Análise do setor por meio do modelo 5 forças de Porter. ESPM, Central de Cases,2009.

STONER, A, F, James; FREEMAN R. Edward. **Administração**. Ed.5. 1995.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia. **Planejamento e liderança**. Ed.1. São Paulo: Saraiva, 2014.

THOMPSON Jr, Arthur; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução**. Ed.1. Thomson Pioneira, 2004.

THOMPSON, Jr. Arthur A et al. **Administração Estratégica**. Ed.15. McGraw –Hill, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Ed.2. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Métodos de Pesquisa: Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Ed.1. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE

Questionário aplicado aos clientes da empresa IDEAL CRED:

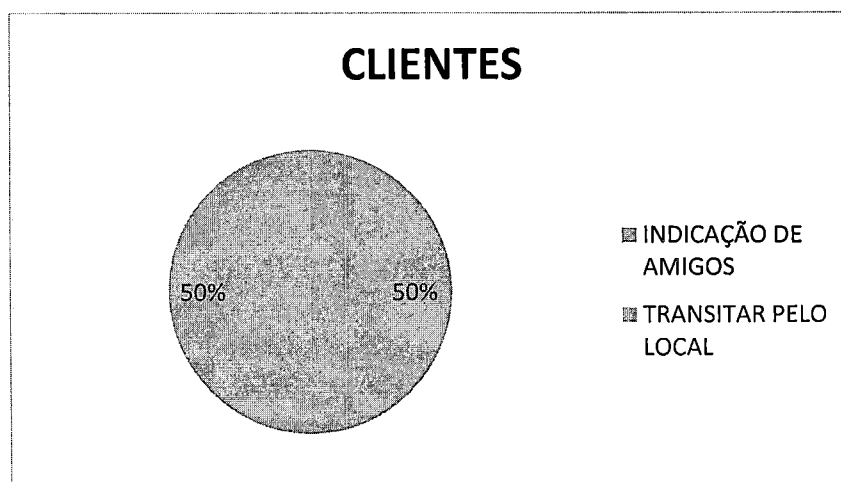
1. Gênero : () feminino. () masculino
2. Faixa etária: () até 40 anos () de 40 até 50 anos. () De 50 a 90 anos.
3. Como ficou conhecendo nossa empresa?
 () anúncio rádio local
 () indicação de amigos
 () por transitar pelo local
 () encartes/ material impresso
 () outros _____
4. Por qual motivo procura nosso estabelecimento?
 () Atendimento satisfatório.
 () flexibilidade.
 () Taxas de juros atrativas.
 () Confiança
 () localização
 () outros _____
5. O que não lhe agrada em nosso estabelecimento?
 () Atendimento
 () Ambiente/acomodação interna
 () Esclarecimento de dúvidas.
 () horário de atendimento/funcionamento
 () opções de crédito
 () tem poucos funcionários para agilizar o atendimento
 () outros _____
6. Você recomendaria nossos serviços a outras pessoas?
 () Sim.
 () Não.
7. Quais outros serviços você acha que a empresa poderia oferecer?
 () Financiamento de carro.
 () Seguros.
 () parceria com empresas privadas.
 () Vendas de passagens aéreas/turismo.
 () Outros _____
8. Em sua opinião, qual nosso diferencial em relação à concorrência?

9. Que sugestões você pode nos dar para melhorar a empresa? E que estaria ajudando em nosso crescimento e ajudando a sociedade?

O questionário foi aplicado a 10 clientes na empresa nos dias 20 a 25 de setembro de 2016. A partir da pesquisa realizada com clientes do gênero masculino e feminino na faixa etária de 40 a 90 anos, foi possível colher as seguintes informações.

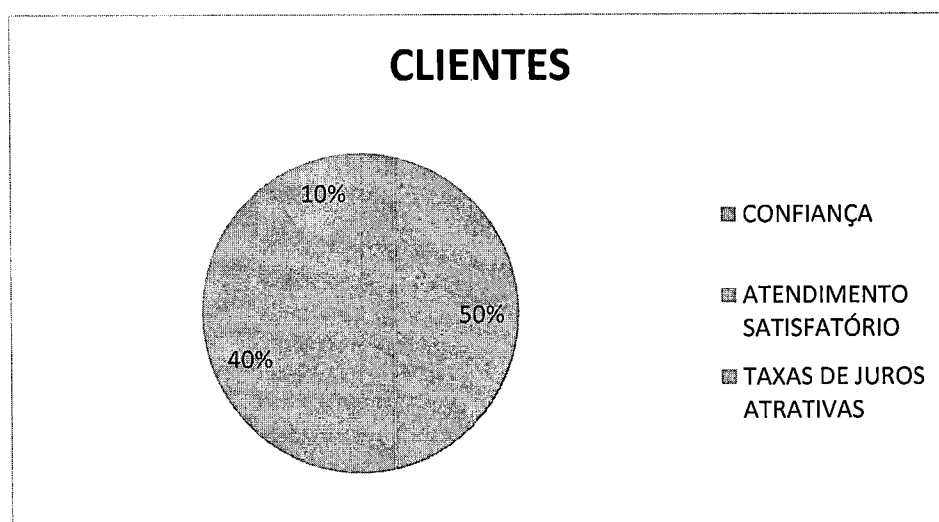
Gráfico 1

50 % dos clientes ficaram conhecendo a empresa por indicação de amigos e 50% por transitar pelo local.



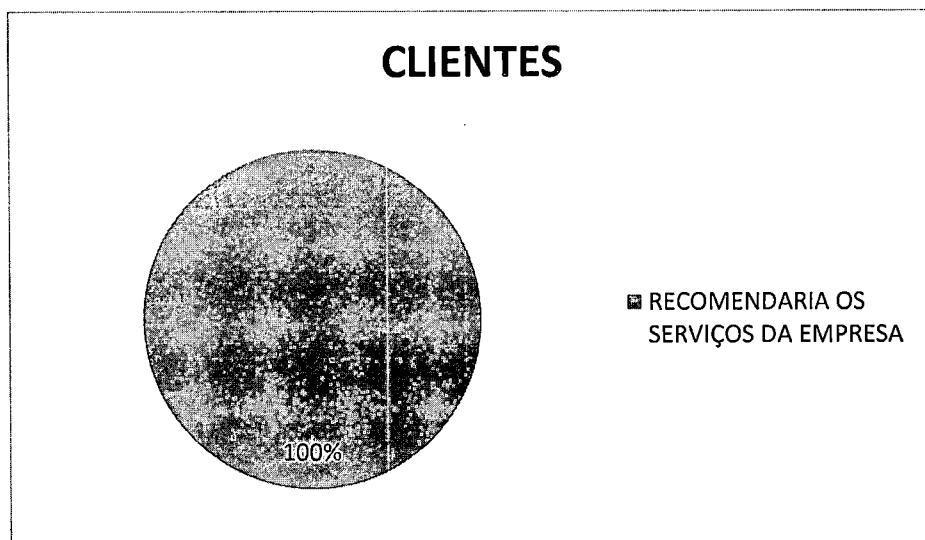
50% disseram que procuram nosso estabelecimento pela confiança, 40% pelo atendimento satisfatório e 10 % pelas taxas de juros serem atrativas.

Gráfico 2



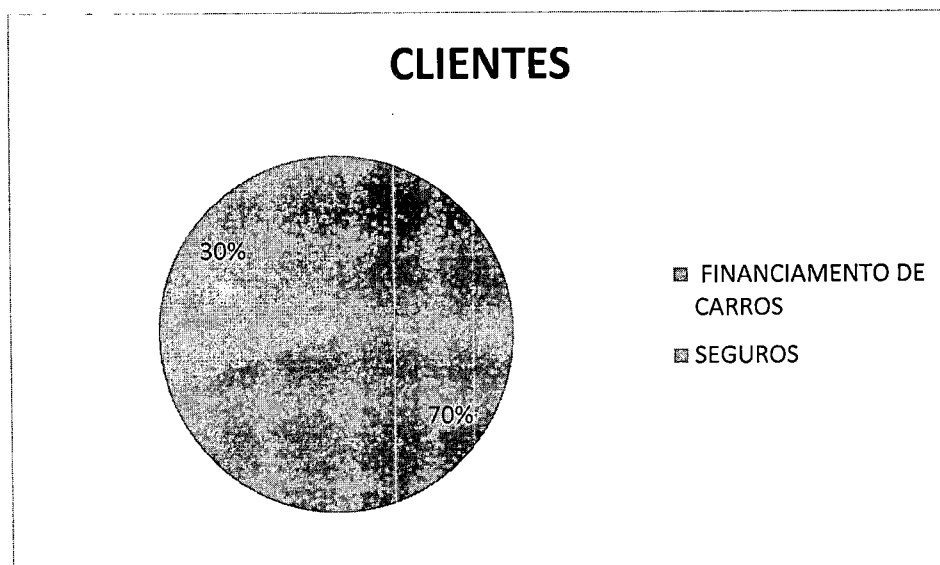
100 % dos entrevistados disseram que recomendariam nossos serviços.

Gráfico 3



70 % disseram que a empresa poderia acrescentar como novo produto financiamento de carros e 30 % disseram seguros.

Gráfico 4



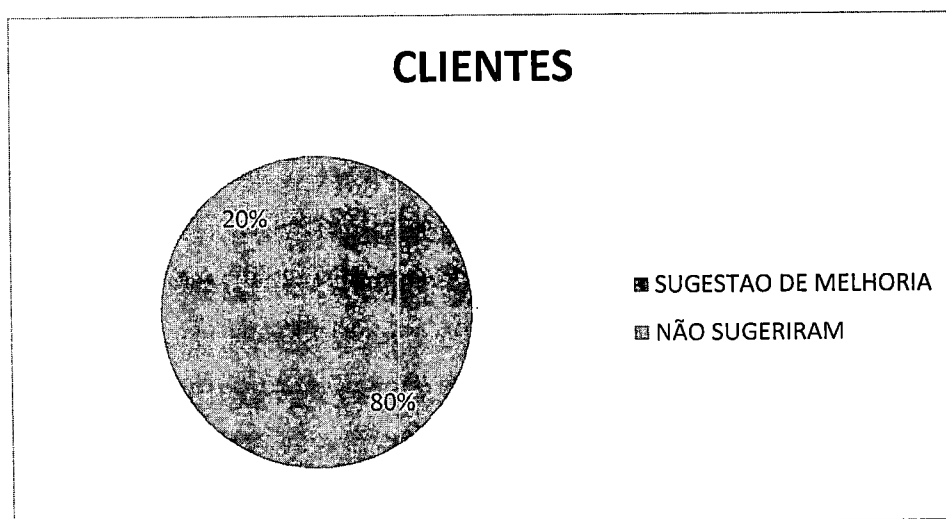
Em relação ao diferencial da concorrência 100% responderam que o atendimento é diferenciado.

Gráfico 5



E 80 % deram sugestões de melhoria para a empresa e que estaria ajudando a sociedade, como o financiamento de veículos, pois assim aumentaria seus clientes e a sociedade teria mais essa opção de onde financiar seu veículo e 20 % não sugeriram.

Gráfico 6



Roteiro para entrevista da sócia da Ideal Cred

Tema: Planejamento estratégico. Com o PE é possível prever o futuro da empresa, é um meio de reduzir as incertezas e pode colaborar bastante com o crescimento da empresa.

Empresa: Ideal Cred

Entrevistada: Lídia de Lima Ribeiro. Sócia na empresa. Formação: Acadêmico 4º período de direito.

Sexo : Feminino.

Entrevista realizada no dia 20 de setembro de 2016, na empresa Ideal Cred, gravada pelo um dispositivo celular.

1. A empresa utiliza de algum modelo de planejamento atualmente? Se sim, você acredita que o mesmo precisa ser revisto e melhorado?

2. Como você avalia nosso desempenho em relação ao da concorrência?

3. Para você, qual a importância de ter um planejamento empresarial?

4. Cite os principais pontos fortes de nosso negócio.

5. Cite os principais pontos fracos de nosso negócio.

6. Você acredita que estabelecer uma Visão e Missão empresarial proporcionaria um melhor direcionamento e gestão na gestão de nosso negócio?

7. Para você qual a importância de estabelecer objetivos para o negócio? Acredita que traria um melhor resultado?

8. Qual nosso diferencial em relação à concorrência?

9. Que sugestões você daria para melhorar nosso desempenho empresarial?

10. Você acha que as empresas que desenvolvem e executam um planejamento estratégico têm mais chances de se tornarem competitivas?

