

Planejamento Estratégico: Um estudo de caso em uma loja de telefonia e informática

Claudinéia da Silva Rodrigues neia702@hotmail.com
Adriano Mesquita Soares (UTFPR) royalsistemas@bol.com.br

Resumo:

O objetivo deste trabalho é apresentar a importância da utilização do planejamento estratégico nas empresas, e de como a arte de planejar pode fazer com que a empresa tenha um diferencial dentre as demais. Com base nos objetivos a metodologia é uma pesquisa exploratória, e em relação aos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica, para elaborar o referencial teórico com revisão sobre os conceitos de planejamento estratégico. O resultado final desse trabalho mostra que um planejamento estratégico eficiente, é uma excelente ferramenta para a organização se preparar das ameaças que possa surgir no ambiente e ao mesmo tempo saber identificar as oportunidades antes de seus concorrentes e com isso ganhar competitividade no mercado.

Palavras chave: Ambiente, Planejamento Estratégico, Empresas.

Strategic Planning: A case study in a phone shop and computer

Abstract

The objective of this paper is to present the importance of the use of strategic planning in business, and how the art of planning can make the company has a differential among others. Based on the objectives the methodology is an exploratory research, and on the technical procedures used to literature, to develop the theoretical framework to review of the concepts of strategic planning. The end result of this work shows that an effective strategic planning, is an excellent tool for the organization to prepare the threats that may arise in the environment and at the same time able to identify opportunities before their competitors and thus win market competitiveness.

Keywords: Environment, Strategic Planning, Business.

1. Introdução

O presente trabalho constitui-se de um estudo de caso, desenvolvido em uma pequena empresa revendedora de equipamentos de telefonia, eletrônicos e informática, na cidade de Jaguariá-PR, a qual iniciou suas atividades no ano de 2006.

O objetivo é explorar a questão problemática da empresa, focando os problemas relacionados a sua atual situação no que diz respeito ao ambiente que esta inserida, e com isso desenvolver um modelo de planejamento estratégico que sirva de orientação e auxilie o gestor a maximizar seus resultados, de modo que ele consiga identificar seus pontos fortes e oportunidades, utilizando-as a seu favor e com isso tornar-se mais competitiva no mercado que atua.

Segundo Oliveira (2004, p.65), “o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.”

Procurou-se com este trabalho explorar a questão problemática da empresa, focando os problemas relacionados a sua atual situação no que diz respeito ao ambiente que está inserida, e com isso apontar alternativas estratégicas na resolução de seus problemas. Iniciando-se com a apresentação da empresa em estudo, e em seguida com as pesquisas sobre o assunto, afim de

tomar conhecimento e esclarecer conceitos, ferramentas para desenvolvimento, elaboração e a importância do planejamento estratégico nas organizações.

Posteriormente através da aplicação de questionários foi possível identificar a visão que proprietário e funcionários tinham sobre planejamento estratégico, e com isso analisar o ambiente externo e ambiente interno que a empresa está inserida, sugerindo após a análise as melhorias em pontos que ocasionavam insucesso para a empresa.

2. Referencial teórico

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, após realizar uma análise do ambiente da organização, conscientiza-a de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos. (FISHMANN; ALMEIDA,1991)

Segundo Oliveira (2004, p.65), “o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.” Deve ser entendido como um processo contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a empresa vão aflorando ao longo do tempo, de maneira racional, lógica e estruturada.

As empresas que praticam o planejamento tendem a ter melhor desempenho do que aquelas que não o fazem, pois o processo é acompanhado de instruções detalhadas relacionada com cada aspecto do processo evitando assim improvisos. (HARRISON, 2005)

2.2. Vantagem do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico possibilita o comportamento simultâneo das áreas funcionais da organização, permitindo a aquisição de melhores resultados operacionais; orienta e agiliza o processo decisório, possibilitando à organização manter maior interação com o ambiente; também aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum. Sendo assim Harrison (2005), afirma que as empresas que praticam o planejamento tendem a ter melhor desempenho do que aquelas que não o fazem, pois o processo é acompanhado de instruções detalhadas relacionada com cada aspecto do processo evitando assim improvisos. Nesse mesmo sentido Nascimento (2002, p.196), apresenta as principais vantagens de utilizá-lo:

- Ambiente: a verificação e a análise sistemáticas das variáveis ambientais permite articulação da organização para atenuar seus impactos;
- Pró-ação: a verificação e a análise sistemáticas das variáveis ambientais futuras permite que a organização tome decisões preventivas;
- Prioridades: determina quais as prioridades considerar para que a organização alcance o cumprimento de sua missão e de seus objetivos;
 - Rejuvenescimento e renovação – a consideração e a análise sistemáticas dos itens anteriores diminuem as resistências internas na organização;
 - Comunicação – a articulação dos planos motiva o diálogo em torno das questões estratégicas nos diferentes níveis da organização.

Assim se percebe que o planejamento estratégico permite ter uma visão mais ampla da organização, não fica presa apenas ao produto, ele é capaz de agregar valor, de analisar pontos

fortes e fracos da organização e de preparar a empresa para enfrentar a concorrência com maior segurança.

2.3 Desvantagens do Planejamento Estratégico

Mesmo o planejamento estratégico sendo uma eficiente ferramenta para a definição de objetivos das empresas ela gera muita rigidez e dificulta a mudança em um ambiente turbulento. Nesse contexto Nascimento (2002, p.196), aponta quais desvantagens pode ocorrer:

- Criatividade e aprendizado: as prioridades estão nas decisões coletivas e sistêmicas podendo reprimir a criatividade e prejudicar o aprendizado dos gestores;
- Intranquilidade: a introdução de objetivos concebidos por outros, gerando mudanças no ambiente interno, pode gerar intranquilidade nos gestores e estes serem menos produtivos que se operassem com seus próprios planos;
- Tempo: sua coordenação e implementação, até que permeie por toda a organização, exige grande dispêndio de energia e tempo de seus idealizadores;
- Inflexibilidade; estratégias rígidas preestabelecidas devem ser seguidas à risca, podendo apontar para um comprometimento arriscado na visão dos gestores.

Essas desvantagens ocorrem quanto o planejamento não segue os requisitos necessários para sua eficiência, contudo, apesar dessas e outras desvantagens, as vantagens de planejar superam de longe qualquer problema que surja. Portanto, o planejamento deve ser feito para as empresas terem sucesso.

2.4 Planejamento estratégico nas empresas

O planejamento estratégico (PE) é desenvolvido pelo nível institucional, porém envolve a empresa como um todo, levando em consideração as condições externa e internas; preocupa-se com o longo prazo. Está diretamente ligada à estratégia, pois enquanto a estratégia se preocupa em “o que fazer”, o PE se preocupa em “como fazer”.

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

Seu objetivo é fornecer à empresa uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, antecipando-se as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. Conforme Chiavenato (2007, p. 143), o PE “não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente”.

Seu foco está no ambiente externo e na necessidade do produto, fatores que estão em constante modificações. O PE “requer um intenso acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados de maneira continua e ininterrupta.” (CHIAVENATO, 2007, p.161)

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos. (FISHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25)

Desta forma, Gracioso (1990, p.17) afirma que “o PE é voltado para o ambiente externo e visa conciliar a realidade do mercado com os recursos da empresa, e procura estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis decisórios da empresa.”

No planejamento estratégico ocorre um mapeamento ambiental. É feita uma análise das ameaças e oportunidades e uma avaliação das forças e fraquezas da empresa (análise SWOT). Após essa análise é preciso considerar também a explicitação dos objetivos e metas a serem alcançadas, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessária a concretização do processo.

3. Metodologia

Com base nos objetivos a metodologia utilizada é classificada como pesquisa exploratória. Esta pesquisa têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipótese. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” (GIL, 2002, p.41),

Sendo assim esse trabalho busca apresentar uma visão geral da situação-problema. Iniciando-se como uma sondagem do ambiente da empresa, e em seguida utilizado, como instrumento de coleta de dados a aplicação de dois modelos de questionários: um para o proprietário e o outro para as duas funcionárias da empresa, e desta forma identificar a concepção dos mesmos sobre o assunto abordado.

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se, por pesquisa bibliográfica pois é desenvolvido com “base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 2002, p.44). Acompanhado de um estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2002, p.54). Para verificar o ambiente da empresa, afim de compreender sua realidade e posteriormente propor suas correções e melhorias. E também classifica-se como qualitativa, uma vez que, “a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressuposto teóricos que nortearam a investigação.” (GIL, 2002, p.133). E através dos questionários foi possível identificar as visões que proprietário e funcionárias tem sobre o assunto.

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Identificação da Empresa

A Loja instalou-se na cidade de Jaguariaíva em 10 de abril de 2006, após o proprietário receber incentivos para ampliar seus negócios, e perceber que a cidade oferecia oportunidades para o seu ramo de atuação, devida a escassez de produtos na área de tecnologia e a grande procura desses no mercado. É uma empresa de prestação de serviços autorizados da operadora TIM, oferecendo também a vendas de aparelhos celulares e demais artigos eletrônicos na área de telefonia e informática.

Com matriz na cidade de Sengés e filial na cidade de Jaguariaíva – PR, a empresa está apta a atender todos os tipos de clientes que a procura, pois oferece atendimento diferenciado: analisando junto com o cliente quais são suas reais necessidades e desejos ao adquirir um

produto e/ou serviço, e com isso indicar qual será o melhor para o seu perfil, evitando assim que comprem produtos que posteriormente vai lhe causar insatisfação.

4.2 Análise da entrevista

4.2.1 Planejamento estratégico x percepção do proprietário

Para levantar as informações necessárias e identificar a percepção do proprietário em relação a planejamento estratégico foi aplicado um questionário contendo 15 questões, com perguntas abertas e fechadas.

Quando questionado sobre o que ele entende por planejamento estratégico, obteve-se a seguinte resposta. Planejamento estratégico é planejar e executar um planejamento para disputar o mercado, ter criatividade para o empenho da atividade, atendendo assim a demanda do mercado.

Sua ideia está parcialmente correta, pois sabemos que o planejamento estratégico é bem mais que um simples planejamento para disputar e atender o mercado, é um “processo que identifica os recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medida integrada a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados.” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 20).

Quando perguntado sobre a importância em desenvolver o planejamento estratégico nas empresas.

O Respondente: É importante desenvolver pois com um planejamento estratégico é possível buscar soluções para se diferenciar da concorrência. E Admite que se tivesse um planejamento estratégico teria evitado problemas que a empresa sofreu ou vem sofrendo e salienta que a participação dos funcionários é muito importante na identificação dos problemas. “O propósito do planejamento estratégico é mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa, com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e de lucros.” (COBRA, 2005, p.62).

Quais são os objetivos da empresa?

Apesar de a empresa não ter os objetivos expostos ou descritos em documentos, o proprietário tem os em mente, tais como: Crescer no mercado e oferecer maior qualidade nos serviços já prestados, porém não estabelecem uma data ou período de tempo para concretizá-los. Segundo Rezende (2008), os objetivos são as grandes metas a serem atingidas e estão relacionadas com os resultados pretendidos em determinado prazo de tempo para consolidar seu negócio.

Qual a missão da empresa?

O proprietário, assim como muitas pessoas, tem uma visão errônea sobre o que vem a ser a missão da empresa, confundindo-a com a visão. Pois a missão é o que a empresa se propõe a fazer e visão é onde ela quer chegar.

Quando questionado sobre sua missão, apresentou a seguinte frase:

“Ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado, comercializar produtos de qualidade garantindo a satisfação de todos os clientes.”

Qual a visão da empresa para os próximos cinco anos?

A essa pergunta se obteve a seguinte resposta: Ter uma organização para realizar os objetivos para continuar com sua existência.

Através do uso adequado do planejamento estratégico ele não só conseguirá conquistar essa organização, como também obterá sucesso competitivos, pois quando se conhece as ameaças e

oportunidades do ambiente externo, e sabe quais são seus pontos fortes e pontos fracos é possível desenvolver estratégias para se adaptar as mudanças do mercado.

Ao ser perguntado em como ele considera o mercado que atua, o proprietário diz: é um mercado competitivo, e por essa razão procura estar sempre atento as ameaças e oportunidades do ambiente, pois tendo conhecimento delas é possível evitar que a concorrência passe a frente.

No Quadro 1, o proprietário aponta quais são seus pontos fortes e fracos, e quais ameaças e oportunidades que enfrenta no ambiente externo.

AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
	Crise Econômica Novos Concorrentes Produtos Similares Surgimento de Novas Tecnologias	Parcerias com Fornecedores Instabilidade dos Concorrentes
AMBIENTE INTERNO	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
	Falta de Parcerias com Financeiras Custos Operacionais Altos	Treinamento de Funcionários Habilidade de Negociação Localização Privilegiada Diversidade de Produto

Quadro 1: Análise de Resultados (Proprietário)
Fonte: Os Autores

Ameaças

- Crises Econômicas: Pode ocorrer e afeta a economia do país de uma forma geral, contudo, serão elaboradas estratégias para transformar um cenário ruim em bons negócios.
- Novos Concorrentes: Com a facilidade de entrar no mercado muitas pessoas montam novos negócios, e com isso a empresa tem que competir pelos mesmos clientes. Através do planejamento estratégico e com a bagagem que a empresa já contém, ficará mais fácil elaborar estratégias para competir.
- Produtos Similares: Muitas empresas veem fabricando produtos com baixa qualidade e consequentemente com baixos custos, conseguindo assim oferecer produtos aparentemente iguais porém com preço bem mais acessível.
- Surgimento de Novas Tecnologias: Por a empresa atuar no ramo de telefones celulares e artigos de informática, enfrenta a dificuldade do avanço da tecnologia, pois o que era lançamento a um mês, já foi substituído por outro mais desenvolvido.

Pontos Fracos

- Falta de Parceria com Financeiras: A empresa não possui crediário próprio e nem parcelamento por financeira, as vendas são realizadas a vista e parceladas nos cartões, e como a população está habituada a comprar parcelado pela loja, os resultados em vendas nem sempre são alcançadas.

- Custos Operacionais alto: As despesas com aluguel, material de limpeza, artigos de papelerias e entre outros que não são quantificados, faz com que a empresa reduza sua margem de lucro, pois se a empresa foi embutir essas despesas nos seus produtos não conseguira vendê-los.

Oportunidades

- Parcerias com Fornecedores: A maioria dos produtos da empresa é adquiridos diretamente dos fabricantes, conseguindo assim um preço mais baixo que do mercado, podendo assim oferecer seus produtos com preços mais acessíveis.

- Instabilidade dos Concorrentes: Devido ao crescimento da área de informática, muitas empresas tem aberto, porém com o despreparo não tem conseguido se manter.

Pontos Fortes

- Treinamento dos Funcionários: A empresa fornece treinamentos de argumentação de vendas, apresentação de produtos, abordagem de clientes. Esse seria um do diferencial de seus concorrentes, pois a maioria deles fecharam por não ter pessoas qualificadas para atender o mercado.

- Habilidade de negociação: Com funcionários qualificados e pesquisa de mercado, a empresa consegue argumentar e persuadir o cliente a adquirir seus produtos.

- Localização Privilegiada: A empresa está localizada no centro comercial da cidade e com isso consegue

- Diversidade de Produtos: Os produtos são diversificadas oferecendo aos clientes opções de escolhas, a partir de preço ou modelos.

4.2.2 Planejamento Estratégico x Percepção dos Funcionários

Para as duas funcionárias da empresa foi aplicado um questionário estruturado abordando 6 (seis) questões relativas ao planejamento estratégico.

A proposta pontuação, possui 5 (cinco) níveis de avaliação, onde:

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem Discordo, Nem Concordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo Totalmente

Planejamento Estratégico		1	2	3	4	5
1.	A empresa sabe qual é a missão econômica e a visão de futuro da organização					
2.	A empresa sabe quais são os pontos fortes e os pontos fracos da organização e suas metas e objetivos					
3.	A empresa tem claro quais mercados devem ser atendidos e qual a participação de mercado é desejada pela organização.					
4.	A empresa está fazendo agora para obter o que quer no futuro e verificando o que há lá fora que precisa e pode ser feito na organização.					
5.	A empresa verifica quais as ameaças e as oportunidades e qual o comportamento do mercado de hoje.					
6.	É efetuado Benchmarking na organização, procurando sempre a melhoria continua, através da pesquisa entre a melhor do ramo.					

Quadro 2 - Análise de Resultados (Funcionários)

Fonte: Os Autores

Na questão 1 (um), as duas concordam que há conhecimento da missão e da visão da empresa. Contradizendo com a resposta do proprietário, que tem claramente sua visão porém sua missão não esta estabelecida.

Questão 2 (dois), em relação aos pontos fortes e fracos, e ameaças e oportunidades, houve diferença na resposta, porém ambas concordam que há conhecimento desses fatores, uma concorda totalmente.

Questão 3 (três), quando questionado sobre o mercado que a empresa atende e sobre sua perspectiva de participação, ambas concordam, porém assim como na questão anterior, uma concorda totalmente.

Questão 4 (quatro), há concordância quanto as ações e o que precisa ser feito, para que a empresa consiga atingir seus objetivos futuros.

Quanto as questões 5 (cinco) e 6 (seis), há discordância no que diz respeito a verificação dos fatores externo e sobre a aplicação do benchmarking na empresa, pois enquanto uma concorda totalmente, a outra não se pronunciou sobre o assunto.

Sabendo que o planejamento estratégico é um processo continuo e interrupto, que precisa está sendo adaptado para a conciliar os recursos da empresa com a realidade do mercado. Por esse motivo visando a eficácia no gerenciamento do planejamento estratégico, serão sugeridas algumas recomendações:

- Desenvolver métodos para conferir o grau de satisfação dos clientes, com pesquisas relacionadas ao seu atendimento e produtos.
- Levar ao conhecimento de todos os funcionários a existência do planejamento estratégico e fazer com que eles se comprometam com os resultados.
- Fazer reuniões mensais com os funcionários, afim de apresentar os resultados obtido e o que ainda precisa ser melhorado.
- Ouvir sugestões dos funcionários, contribui para a melhora dos procedimentos internos e melhoria da empresa.
- Durante as reuniões apresentar o plano de ação, para que todos estejam ciente de suas tarefas.
- Apresentar mensalmente o planejamento estratégico para a equipe acompanhe os resultados, e as estratégias para atingir os objetivos estabelecidos.

O planejamento estratégico exige um acompanhamento frequente, pois seu propósito não é antecipar os problemas, mais sim está preparado para quando eles surgir

5. Considerações finais

Com estudo realizado conclui-se que o planejamento estratégico é elementar para a permanência das organizações frente ao mercado, seja ela pequena, média ou grande, pois adota grande responsabilidade para a projeção e a construção do futuro almejado pela empresa, visando a continuidade, a lucratividade e a longevidade das organizações.

Através desse trabalho a empresa compreendeu a importância do desenvolvimento do planejamento estratégico dentro da organização, pois através dele possibilitou conhecer melhor seus clientes, os concorrentes e o ambiente a sua volta. Conseguindo através do conhecimento adquirido elaborar estratégias para se diferenciar das demais empresas que atuam no mesmo ramo e com isso manter seu posicionamento no setor.

Referências

CHIAVENATO, I; SAPIRO.A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier.2003.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**.2.ed. São Paulo: Cobra editora & marketing,2005.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. **Planejamento estratégico na prática**.2.ed. São Paulo: Atlas,1990.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRISON, **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman,2005.

NASCIMENTO, Auster M. **Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais**. Tese (Doutorado). FEA-USP. São Paulo,2002

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias praticas. 20.ed. São Paulo: Atlas.2004.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.