

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

ESTUDO DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO E SERVIÇO EM NOVA ANDRADINA – MS

STUDY OF THE APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING IN A COMPANY OF THE BRANCH OF COMMERCE AND SERVICE IN NOVA ANDRADINA – MS

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Paulo César Schotten, UFMS, BRASIL, paulo.schotten@ufms.br

Fabia Letícia Gardin Santi, UFMS, BRASIL, fbsanti65@gmail.com

Veronica Fernanda Akemi Suguimoto, UFMS, BRASIL, veh_suguimoto@hotmail.com

Solange Fachin, UFMS, BRASIL, solange.fachin@ufms.br

Resumo

O planejamento estratégico é uma ferramenta que, quando utilizada garante a empresa o desenvolvimento e a estabilidade a longo prazo. O objetivo desse estudo foi descrever o processo de planejamento e sua aplicação na Autopeças e Mecânica Central, uma empresa localizada no município de Nova Andradina – MS. Para fundamentar a pesquisa, teoricamente foram abordados sobre organizações, estratégias e planejamento estratégico. Metodologicamente, quanto ao seu objetivo essa pesquisa é descritiva, sendo um estudo de campo quanto aos procedimentos técnicos e qualitativa quanto ao método de análise. No estudo de campo foram verificados como a empresa aplica os conceitos do planejamento estratégico, concluindo-se que é de maneira informal, não atingindo a todos os seus componentes, o que se comparado com a teoria e estudos de importância pode dificultar a manutenção e desenvolvimento da empresa a longo prazo.

Palavras-chave: Organizações; Estratégias; Planejamento Estratégico.

Abstract

Strategic planning is a tool that, when used, guarantees the company's development and long-term stability. The aim of this study was to describe the planning process and your application at Central – Mechanics and Spare Parts, a company located in the municipality of Nova Andradina-MS. To support research, theoretically were approached about organizations, strategies and strategic planning. Methodologically, as for your goal this research is descriptive, being a study about the technical and qualitative procedures regarding the method of analysis. In the field study were verified how the company applies the concepts of strategic planning, concluding that it is informally, not reaching all its components, which if compared with theory and studies of importance can hamper the maintenance and development of the company in the long term.

Keywords: *Organizations; Strategies; Strategic Planning.*

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo, constituindo um núcleo viável entre o pensar e o agir. “O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final” (Oliveira, 2015, p.6). O mesmo corresponde a um sistema integrado de

decisões, considerando de forma clara e objetiva o que pode ocorrer no futuro com decisões tomadas no presente. Dentre essas decisões, podem se colocar situações internas e externas, situações essas que podem ser controladas ou não pelas organizações, mas que de qualquer maneira a afeta diretamente. Para isso, utiliza-se da eficiência, eficácia e efetividade da organização, visando diminuir suas incertezas e maximizando suas tomadas de decisões para alcançar a lucratividade e desempenho esperado.

Perante um mercado cada vez mais tecnológico e concorrido, as estratégias que as empresas elaboram, tornam-se o diferencial competitivo e essencial a sua sobrevivência. Utilizar as ferramentas do planejamento estratégico dentro da empresa permite uma melhor concepção do ambiente interno e externo da empresa, e assim um melhor aproveitamento das oportunidades de mercado. O planejamento estratégico é uma das competências da administração, importante ferramenta que busca resultados a longo prazo visando a concretização dos objetivos e metas da empresa, criação de planos de ação e seu acompanhamento e controle.

Os setores de autopeças e mecânica estão cada vez mais evoluídos, é importante estar acompanhando as evoluções e atualizações que ocorrem em seus segmentos. Estar bem preparado e informado acerca do que pode ser feito para se manter no mercado é o que difere os empresários desse setor, portanto, deste contexto emerge o problema de pesquisa que é responder se a aplicação do planejamento estratégico para a organização pode contribuir de maneira positiva e utilizar essa ferramenta administrativa pode auxiliar os membros da organização a alcançar os objetivos aos quais se pretendem chegar?

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi descrever o processo de planejamento e sua aplicação na Autopeças e Mecânica Central, uma empresa localizada no município de Nova Andradina – MS, visto que o mesmo pode ser uma vantagem competitiva em relação as empresas do mesmo ramo ao qual não utilizam e não se beneficiam desse planejamento. Para isso, foi necessário analisar a sua complexidade, verificar sua elaboração e demonstrar a sua aplicação.

O presente artigo divide-se em cinco partes. Na primeira parte está a introdução que propõe situar o leitor quanto ao assunto abordado. Na segunda parte apresenta-se o conceito de estratégia, conceito de planejamento estratégico, seus componentes e sua vinculação. Na terceira parte localiza-se a metodologia utilizada para realização da seguinte pesquisa, que se caracteriza de maneira descritiva e qualitativa. Na quarta parte se mostra como foi feito o levantamento de dados e a apresentação da empresa estudada e por último, estão as considerações finais.

2 ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA

2.1 Organizações

Para se definir o conceito de organização, Scott (apud BETHLEM, 2009) apresenta três definições: A primeira sugere o Sistema Racional, que interpreta que as organizações são grupos orientados para perseguir objetivos específicos e que apresentam estruturas sociais formalizadas. O segundo, o Sistema Natural refere-se as organizações como coletividades cujos participantes compartilham o interesse comum na sobrevivência do sistema. E terceiro, o Sistema Aberto indica que as organizações são coalizões de grupos de interesses mutáveis que desenvolvem metas por negociações, sua estrutura, suas atividades e seus resultados são influenciados por fatores ambientais.

As organizações segundo Chiavenato (2007) correspondem a unidades sociais construídas e reconstruídas com a finalidade de atingir objetivos específicos. Elas são reestruturadas e redefinidas conforme se atinge os objetivos para se ter um menor custo e menor tempo.

De acordo com Mintzberg (2006) as organizações possuem seis partes básicas de estruturação: núcleo operacional, ápice estratégico, linha intermediária, tecnoestrutura, equipe de apoio e ideologia. O núcleo operacional corresponde aos operadores que possuem a função de desempenhar o trabalho básico, fabricar produtos e serviços. O ápice estratégico é composto pelo gerente, responsável por supervisionar o sistema. Linha intermediária representa uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e o ápice estratégico. A tecnoestrutura é composta pelos analistas que podem desenvolver tarefas administrativas como planejar e controlar formalmente o trabalho de terceiros, também ficam fora da hierarquia da linha de autoridade. A equipe de apoio são unidades auxiliares que prestam vários serviços internos desde copa ou sala de correspondência até serviços jurídicos ou relações públicas. E por fim, a ideologia que são as crenças e tradições e que dão vida ao esqueleto da estrutura organizacional.

Conforme Hall (2004) as estruturas organizacionais realizam três funções básicas: a primeira sugere que as estruturas possuem a finalidade de produzir resultados e atingir metas organizacionais, ou seja, serem eficazes. A segunda, é que as estruturas são criadas para minimizar, ou pelo menos, regular a influência das variações individuais. Terceiro, as estruturas correspondem aos cenários nos quais o poder é exercido, para a tomada de decisões e a realização das atividades.

Uma organização pode, na visão de Maximiano (2015) ser considerada como um sistema de trabalho que transforma recursos (humanos, materiais, financeiros, informação, espaço e tempo) em produtos e serviços. O autor também afirma que as organizações fornecem os meios de subsistência para diversas pessoas.

A existência das organizações segundo Schermerhorn (2006) pode ser justificada através da capacidade de contribuir com algo útil para a sociedade, pois de fato o objetivo que esteja claramente ligado a produtos de qualidade e satisfação do cliente é reconhecido cada vez mais como uma fonte de força organizacional e uma vantagem em termos de desempenho.

As organizações são classificadas por Lacombe e Heilborn (2008) como formais e informais. Apresentam os autores que as empresas formais têm como principais características um conjunto de regras que sejam semipermanentes e uma estrutura que estabeleça os papéis e as relações entre seus membros. Afirmando ainda que esse tipo de organização requer autoridade dos membros que exercem o controle e estabelecem a forma de sua utilização, assim como a divisão do trabalho e as relações formais entre os seus integrantes. Já as empresas informais são caracterizadas pelos autores como entidades independentes que podem existir dentro das organizações formais.

De modo geral as empresas formais devem ser eficientes no sentido de alcançar determinado objetivo, sem despesas desnecessárias. Lakatos (2011) conceitua que a força conjunta cuja a eficiência com a satisfação no trabalho e lealdade dos funcionários são essenciais para a realização de um propósito.

2.1 Estratégia

O termo estratégia, apresentado por Oliveira (2015), descende da palavra grega *strátēgos*, que deriva de duas palavras: *stratos* que representa o exército e *ago* em grego arcaico que representa guiar, liderar. Continuam ao afirmar que na Grécia antiga a estratégia era considerada aquilo que o general faz, a arte do general, definindo que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

A estratégia pode, segundo Oliveira (2015), ser considerada a posição que a organização tem em relação a determinados produtos, serviços e mercados e também a maneira de a organização

realizar seus objetivos. Também pode ser descrita como um curso de ação, uma direção a ser seguida visando o futuro da empresa. Ela deve ser uma opção econômica, inteligente e viável, ou seja, eficaz.

Um dos conceitos mais básicos de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente, externo e não controlável. Nesse contexto o autor exprime a ideia de se utilizar adequadamente os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos da organização, visando a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial que não é controlável. Afirma ainda que deve ser um instrumento administrativo que a empresa dispõe para otimizar os recursos disponíveis para se tornar competitiva, superar a concorrência e aumentar as possíveis oportunidades.

Mintzberg et al. (2006) conceitua a estratégia como a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades. Já Chiavenato (2007) afirma que a estratégia pode ser descrita como um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.

Existem vários tipos de estratégias, e sua combinação deve ser feita de forma a se aproveitar todas as oportunidades possíveis, utilizando a estratégia certa, no momento certo como define Oliveira (2015). Podem estar relacionadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da empresa, conforme apresentado no quadro 01.

Tipo	Ações
Sobrevivência	Redução de custos, podendo abranger a redução pessoal e os níveis de estoque, diminuir compras, diminuir os custos de promoções. Desinvestimento, para não sacrificar o todo e manter o negócio original.
Manutenção	Estabilidade, que representa a manutenção de um estado de equilíbrio que está ameaçado. Nichos, procura-se dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Especialização, concentração dos esforços da expansão numa única ou em poucas atividades.
Crescimento	Inovação, correspondente a desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços. Internacionalização, estende-se suas atividades para fora do país. Joint venture, duas empresas se associam para produzir um produto. Expansão, mantém-se um acompanhamento de seu vetor de crescimento e que seja executado um planejamento correto de cada fase desse processo.
Desenvolvimento	Mercado, visa a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado atual. Produtos ou serviços, podendo ter variações de qualidade ou diferentes modelos e tamanhos. Financeiro, fundem-se duas empresas para se ter os pontos fracos e pontos fortes em recursos. Capacidade, ocorre através da junção de uma empresa que possui um ponto fraco, mas que possui oportunidade no mercado, com outra empresa que possui um ponto forte, mas que não possui oportunidade no mercado. Estabilidade, fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes. Diversificação, corresponde a estratégia mais forte. Os produtos e seus usos, são diferentes.

Quadro 01 – Tipos de estratégia

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015, p. 197-202)

Três tipos de estratégia estão correlacionados ao gerenciamento de acordo com Robert Heys, et al (2008):

- No nível mais alto existe a estratégia corporativa, ela abrange as decisões que dizem respeito às indústrias e mercados dos quais participa, como ela age internamente para atacar esses mercados e como aloca recursos corporativos para várias atividades e grupos;
- O segundo nível se associa a cada uma das unidades estratégicas de negócios (UEN). Toda UEN pode ter sua própria estratégia de negócios, na qual especifica a finalidade do negócio e seu relacionamento com a corporação de um modo geral e como propõe a se posicionar em um determinado setor para alcançar e manter uma determinada vantagem competitiva. Pode ser realizado o alcance dessa vantagem de diversas maneiras, incluindo algumas como baixo custo/altos volumes, inovação de produto e características únicas ou serviços customizados para nichos específicos. Para ser eficaz essa vantagem precisa atender as necessidades que são mais importantes para seus clientes, levar em consideração as forças e fraquezas dos competidores e ser sustentável dada as capacidades de suas UENs;
- O terceiro nível é formado pelas estratégias funcionais que sustentam qual o tipo de vantagem competitiva desejada. Uma UEN típica deve possuir quatro estratégias funcionais: uma estratégia de marketing/vendas, uma estratégia de produção, uma estratégia de controladoria/finanças e uma estratégia de pesquisa/desenvolvimento. Decisões nas áreas de estabelecimento de preços, promoções e serviços de campo seriam diferentes se a vantagem buscada fosse altos volumes/baixo custo em vez de, características únicas/serviço customizado. Em algumas UENs, outras atribuições podem estar envolvidas, como a distribuição física, serviço de campo e gerenciamento de RH.

Para a obtenção da formulação da estratégia devem ser considerados segundo Oliveira (2015) três segmentos:

- A empresa, seus pontos fortes, fracos e neutros, juntamente com os seus recursos, aliados com sua visão, valores, missão, metas e objetivos;
- O ambiente, em seus diversos cenários, influenciando com as suas constantes mudanças e oferecendo oportunidades e ameaças;
- A integração entre o segmento A e B visando a melhor harmonia possível para ampliar a visão e a postura estratégica da empresa.

Como uma estratégia pode afetar todos os departamentos de uma empresa, sua implementação pode ser de difícil aceitação por parte de seus integrantes pois ela representa uma mudança na empresa e, portanto, não basta apenas eliminar as resistências, como também obter a colaboração e aceitação para se chegar a um consenso e promover o pleno desenvolvimento das ações necessárias. Para obtenção dessa colaboração, Bethlem (2009) afirma que as organizações se utilizam de instrumentos comunicativos como a persuasão e a negociação demonstrando de forma eficiente que as mudanças propostas podem ser favoráveis tanto para os líderes quanto para os seus subordinados.

O autor afirma que, quando não se tem uma aceitação ocorre o conflito, que pode levar a destruição de uma empresa. Considera que o conflito é uma característica que faz parte da natureza humana, não podendo ser extinguida, apenas moldada, porque moldando os integrantes da organização eliminam-se os atritos e criam-se sinergias. Portanto, segundo o autor os conflitos que não são administrados corretamente impedem a implantação das estratégias escolhidas e conseqüentemente torna-se ineficaz ter a estratégia certa e não saber aplicá-la.

2.2 Planejamento Estratégico

Segundo Robbins (2000), planejamento compreende a definição das metas de uma organização, estabelecimento de estratégias para alcançar essas metas e a criação de uma hierarquia de planos, diz respeito aos fins e também aos meios. Pode ser definido ainda pela sua informalidade e sua formalidade, os fatores básicos que diferenciam formal do informal são a extensão da documentação escrita e um cronograma específico com alvos mensuráveis. Normalmente, planejamentos formais são redigidos e preveem, pelo menos, três anos do futuro.

O planejamento estratégico tem o propósito de orientar os membros de uma organização para uma direção a ser seguida para se alcançar e realizar objetivos pré-estabelecidos no presente, visando melhorias a longo prazo e a continuação da empresa no atual cenário empresarial. De acordo com Oliveira (2015) o planejamento pode provocar modificações em pessoas, tecnologias e sistemas, complementando que nas pessoas essas mudanças podem estar relacionadas as necessidades de treinamento, substituições e transferências; nas tecnologias, podem ser descritas através da evolução dos conhecimentos e também pelas novas formas de se realizar os trabalhos, e nos sistemas correspondem a alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, comunicações e instruções.

Por exigir um longo período entre o início e os resultados almejados, conforme cita Montana e Charnov (2010), o planejamento estratégico considera o futuro em termos da missão da organização. Entre os resultados do planejamento estratégico podem-se incluir instruções amplas para a seleção de áreas de negócios das quais desejam integrar-se ou se retirar.

A responsabilidade do planejamento estratégico na visão de Oliveira (2013), é dos níveis hierárquicos mais altos de uma empresa, tanto a formulação de objetivos quanto as estratégias escolhidas para serem utilizadas, levando em conta as circunstâncias externas e internas. Para que se tenha coerência e sustentação decisória deve-se considerar e respeitar as políticas básicas da empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada. Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico pode ser considerado um sistema, pois tem um conjunto de partes que interagem e são interdependentes e que devem considerar diversos fatores controláveis e não controláveis, buscando determinados objetivos e gerando uma função específica, correspondente à otimização de seu processo decisório.

O conceito de planejamento estratégico na percepção de Chiavenato (2007), corresponde ao planejamento que é realizado no nível institucional da empresa. Neste nível, os dirigentes estão voltados para a atividade primária, ou seja, se relacionam com o mercado e, conseqüentemente se deparam com as incertezas geradas pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis que podem surgir tanto no ambiente organizacional quanto no ambiente geral. Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico é um conjunto de decisões sistemáticas que são tomadas após exaustivas análises e discussões. Além disso, por se tratar de um planejamento que está orientado para o futuro em um horizonte temporal de longo prazo, é preciso que se tenha intuição, sabedoria e julgamento, para lidar com a complexidade ambiental e a projeção de ações para o futuro.

O planejamento estratégico conforme Oliveira (2015) almeja transformar as aspirações de uma empresa em realidade, para isso é essencial que se tenha conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação, proporcionando ao executivo o embasamento teórico para aperfeiçoar a sua aplicação. A teoria é a base de sustentação no processo de tomada de decisões, visto que as empresas sempre passam por incessantes mudanças em seu atual cenário, a teoria tem maior destaque que a prática. Portanto o executivo deverá ter o domínio tanto da teoria quanto da prática, ou ser instruído por quem tenha esse domínio.

Em continuidade ao pensamento exposto pelo autor, o planejamento possui três níveis operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento representa a estruturação do processo de planejamento, ou seja, o executivo irá escolher a estrutura metodológica, junto com o profissional que o auxiliará. A elaboração corresponde a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente empresarial e a admissão de avaliações de riscos para as alternativas estabelecidas. E a implementação engloba os tópicos organizacionais, o sistema de informações, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária para o desenvolvimento do processo estratégico.

2.3 Partes componentes do planejamento estratégico

A essência do planejamento estratégico segundo Schermerhorn (2006) é olhar para frente, compreender o ambiente e posicionar uma organização de maneira eficiente, para que ela adquira sucesso competitivo dadas as constantes mudanças no mundo globalizado.

Pode-se considerar o planejamento estratégico conforme cita Oliveira (2013) como um sistema e um processo contínuo, que possui um conjunto complexo de decisões que interagem entre si, mas que podem ser separadas de formas diferentes. Sendo assim possui elementos que constituem a sua estruturação conforme citados e conceituados no quadro 02.

Elementos	Conceitos
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. Representa a razão de ser da empresa.
Visão	É considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que uma empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.
Valores	Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.
Cenários	Representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas.
Objetivos estratégicos	É o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.
Desafios	É a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra.
Metas	Representa as etapas realizadas para alcançar os objetivos e desafios da empresa. É a quantificação ou o passo intermediário para se alcançar determinado objetivo.

Quadro 02 - Partes componentes do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013, p.50-53; p.65-68)

3 METODOLOGIA

O método científico conforme conceitua Marconi e Lakatos (2006) é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Os autores afirmam ainda que é uma palavra que provém do termo grego *methodos* que significa caminho ou via e que se refere ao meio utilizado para chegar a um fim.

A presente pesquisa se caracteriza como sendo descritiva. O objetivo primordial na visão de Gil (2008) é que as pesquisas descritivas são aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis. A obtenção de dados foi através de questionários elaborados pelos integrantes e respondidos pelos gestores da organização escolhida, além de entrevista com os membros da equipe e observação sistemática. Na pesquisa descritiva uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos procedimentos técnicos, essa pesquisa se configura como estudo de campo. Segundo Gil (2008) esse tipo de pesquisa procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa. [...] o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação.

Em relação ao método de análise essa pesquisa pode ser designada qualitativa, que conforme apresenta Cooper e Schindler (2016) é projetada para dizer ao pesquisador como e porque as coisas acontecem de determinada forma, ela visa atingir o entendimento profundo de uma situação.

Operacionalmente, essa pesquisa foi desenvolvida através da coleta de dados por meio de entrevista guiada por um questionário semiestruturado e aplicada pelos autores do artigo.

A entrevista pode ser considerada na visão de Gil (2008), como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe aplica perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Portanto, corresponde a uma forma de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

As entrevistas aconteceram no ambiente empresarial em dia útil de trabalho. O respondente da pesquisa foi o administrador e sócio da empresa. A coleta e análise dos dados deu-se mês de maio de 2019.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO

4.1 Caracterização da empresa

A empresa escolhida como objeto dessa pesquisa se localiza no Vale do Ivinhema. Está há trinta e nove anos no mercado e compõe o segmento do ramo de comércio e serviço, especificadamente autopeças e mecânica. O proprietário da empresa, possui o cargo de mecânico e também atua na parte de atendimento direto aos clientes. Seu filho, além de sócio, também atua na administração da mesma.

Além dos serviços de mecânica, a empresa oferece serviço de polimento, higienização e limpeza; funilaria e pintura; auto elétrica, retifica de motores, balanceamento de rodas, alinhamento e direção computadorizado, e injeção diesel leve e pesado. Em relação aos setores da empresa, a mesma é constituída por quarenta e um funcionários, sendo eles distribuídos nas

funções de: mecânico, auxiliar de mecânico, operador de retifica, polidor, funileiro, atendentes no balcão (para vendas apenas de peças), atendentes na oficina (para venda de serviços), limpeza, gerente, operadores de caixa, cobrador, auxiliar de escritório.

Para a política de compras, a empresa é franqueada da Rede Âncora, uma distribuidora de autopeças que oferece uma série de benefício para seus franqueados. Há uma pessoa específica responsável para essa função: reposição do estoque, fazer o pedido e fechamento da venda com fornecedor. Há também parceria com as lojas físicas da cidade em que está localizada, para situações de curto prazo e dependendo da quantidade de produto necessário naquela circunstância. Preços competitivos e ambiente propício são fatores de atração ao cliente e quando somados ao atendimento diferenciado e a variedade de produtos podem transformar o negócio em sucesso empresarial.

Para a atividade comercial, são necessários profissionais de venda que além de apresentar os produtos e serviços ao cliente, o orientem sobre a sua compra, buscando dentre as alternativas existentes no estoque aquela que melhor irá atender às suas necessidades. Atualmente, os clientes correspondem a um público cada vez mais exigente, que estão muito bem informados, seja através da troca de informações com outras pessoas, ou através de notícias que circulam. Claro que sempre indo atrás do que realmente é verdadeiro, conseqüentemente, é indispensável o conhecimento absoluto dos vendedores sobre seus produtos e atendimento prestado.

O recrutamento e seleção de pessoal é feito pela própria empresa, tendo como forma de seleção entrevistas e referências de empregos anteriores. Para as pessoas que já possuem vínculo, a organização está sempre oferecendo cursos, treinamento e palestras para que os funcionários estejam sempre se especializando e se capacitando através das atualizações que ocorrem constantemente nesse cenário. A empresa disponibiliza certificados, para que além do conhecimento adquirido, se tenha a declaração formal de comprovação emitida por quem tenha credibilidade ou autoridade legal/moral.

O estabelecimento também possui ambiente climatizado, com acesso a televisão e revistas, para que o cliente se sinta à vontade, enquanto aguarda os serviços serem finalizados.

4.2 Ações da empresa que se caracterizam como ação de planejamento estratégico

A visão da empresa estudada é ser uma das maiores distribuidoras de autopeças no território nacional. Apesar de estar há décadas atuante no mercado, a organização não possui um planejamento estratégico. Sendo assim, acompanha o macroambiente através das redes de multimídia e através da orientação de pessoas qualificadas, que entendem de determinados assuntos específicos e conseguem passar informações de maneira eficaz sobre a situação real no cenário atual.

A gestão do microambiente é feita através da hierarquia de liderança. Cada um fica responsável pela sua função, com uma certa divisão de atribuições, sendo possível contatar o líder de cada setor quando necessário e esse ficará encarregado de repassar as informações para os diretores. Entretanto, nada impede de o próprio funcionário passar a informação desejada para os diretores. A empresa preza pela liberdade de cada um e não pelo autoritarismo no ambiente organizacional.

Os administradores que representam a linha de frente da empresa, conseguem aproveitar as oportunidades que surgem, um exemplo é a parceria com a Rede Âncora, as novas tecnologias disponíveis, cursos e treinamentos ofertados e também conseguem visualizar as ameaças e minimizar os danos que elas podem causar como a retração da economia, concorrentes novos, mudanças de leis e tributos. Além disso, possuem conhecimento dos pontos fortes e fracos da mesma. Podem ser descritos como pontos fortes: atendimento elogiado pelos clientes, qualidade

dos produtos e serviços prestados, boa localização, bons fornecedores, preço justo e o tempo em que atua no mercado. E o que podem ser descritos como pontos fracos: a falta de um planejamento estratégico e não há promoções de mercadorias em nenhum período.

Uma das ações que podem ser caracterizada como ação de um planejamento estratégico é a redução de custos e a redução no quadro de funcionários que a empresa teve que realizar. O que também pode ser considerada como uma estratégia de sobrevivência. Do mesmo modo, a capacitação constante dos funcionários para que estejam aptos a realizar os devidos atendimentos e serviços, se configura como uma estratégia de manutenção, e que também é considerada uma ação do planejamento.

A empresa como não possui um planejamento estratégico, baseia suas estratégias através do cenário. Segue-se de acordo com o movimento e a época em que se encontram e com isso, formulam o que seguir e como seguir naquele determinado momento.

4.3 Vinculação do Planejamento Estratégico com os objetivos da organização

Apesar do sucesso adquirido ao longo dos anos pela empresa, ela ainda não atingiu o seu objetivo esperado, que é se tornar uma das maiores distribuidoras de autopeças do Brasil. A existência de um planejamento estratégico contribuiria de forma eficaz na condução da empresa para a facilitação das tomadas de decisões para alcançar o objetivo pretendido, visto que ele é um curso de ação que orienta a organização com objetivos pré-estabelecidos no presente, buscando a realização e manutenção de melhorias para o acompanhamento das mudanças a longo prazo e fazendo com que a empresa se mantenha no mercado.

As estratégias utilizadas pela empresa seriam formuladas com base no planejamento estratégico, ou seja, não precisariam esperar ocorrer as mudanças no cenário para se ter a iniciativa de determinar uma ação para a minimização de possíveis danos que poderiam ocorrer na organização. Levando em consideração que a formulação de estratégias aplicadas antes das mudanças ocorrerem, garantiria a empresa ter uma vantagem competitiva em relação as organizações do mesmo setor que não as possuem.

4.4 Análise geral da pesquisa

Uma organização pode, na visão de Maximiano (2015) ser considerada como um sistema de trabalho que transforma recursos (humanos, materiais, financeiros, informação, espaço e tempo) em produtos e serviços.

A empresa foco do objeto de estudo, apesar de não possuir um planejamento estratégico formal e não o reconhecer como uma ferramenta de gestão necessária para a administração da empresa no atual momento, ainda assim aplica ações que se configuram como a de um planejamento informal. Através das informações obtidas, foi possível observar que como a organização obteve resultados considerados satisfatórios para o seu desempenho e continuidade no mercado, presume ser inviável a contratação de um profissional qualificado para a implementação, avaliação e controle desse processo na gestão da empresa atualmente.

A partir da aplicação dos conceitos apresentados espera-se que os dirigentes passem a analisar o seu ambiente interno e externo, explorar suas oportunidades, reduzir suas fraquezas e elaborar ações para as ameaças, e consequentemente que seus objetivos sejam coerentes com a missão e visão criadas pela empresa.

Ao longo da pesquisa foram identificados aspectos negativos e positivos. Se configura como aspectos positivos: a iniciativa da empresa de criar estratégias de sobrevivência e manutenção, garantindo assim a sua permanência no mercado e os aspectos negativos se dão pelo fato de a

empresa ter que esperar as mudanças acontecerem no cenário de atuação desse ramo para assim se adaptar e formular as estratégias que melhor à convém.

É necessário que as empresas saibam utilizar da melhor forma possível suas habilidades e seus recursos disponíveis, superando as ameaças ambientais que possam surgir, explorando suas oportunidades e estabelecendo assim, os melhores meios para sua permanência e atuação no mercado. Alguns aspectos, como inflexibilidade do processo, complexidade na implementação de estratégia e a incerteza em relação ao futuro, fazem com que a organização repense sobre a implantação dessa ferramenta na sua organização. Entretanto, as metodologias do planejamento estratégico possuem aspectos tanto positivos quanto negativos.

De fato, a inconsistência ambiental torna a previsão do ambiente uma tarefa complexa, mas o planejamento estratégico deve ser visto como uma ferramenta que possibilita reflexões e análises sobre os prováveis acontecimentos futuros, também propicia a empresa conhecer melhor seu ambiente de atuação, preparando-a para possíveis mudanças e, antecipando suas ações perante a elas.

As atividades do processo estratégico devem estar presentes no dia-a-dia da empresa e não devem ser utilizados apenas como uma forma de operacionalizar o processo de elaboração, implementação e controle de estratégias empresariais. Esse processo se desenvolve com o tempo e para se tornarem competitivas, as empresas precisam não apenas concentrar-se em adotar estratégias que condizem com seus recursos e condições ambientais, como também devem criar ações voltadas ao desenvolvimento de suas potencialidades.

Convém lembrar que, por ser um processo integrado, as ações desejadas de um planejamento estratégico irão afetar diretamente todas as atividades operacionais de um determinado negócio. Com isso, é imprescindível que todos estejam de acordo com as ações propostas e sigam exatamente o que for planejado, para assim, alcançar e realizar os objetivos desejados. Seria inviável fazer um planejamento e não o seguir. Foram expostos também o conceito de estratégia e como formula-las de acordo com os seus tipos e objetivos. Sendo possível distingui-las para a necessidade em determinado momento da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal demonstrar a aplicação dos conceitos do planejamento estratégico para a empresa citada. Para isso, utilizou-se a leitura apresentando partes dos conteúdos e ideias de diferentes autores. O levantamento bibliográfico serviu de embasamento teórico para uma definição mais ampla dos conceitos dos temas abordados no artigo.

Por ser um processo formal e demorado, o planejamento estratégico dificulta a agilidade e a flexibilidade necessárias ao processo de gestão atual, ele deve ser utilizado de modo a permitir uma interação maior da empresa com suas circunstâncias ambientais e, por isso, deve ser sempre flexível, suscetível de adaptação, reavaliação ou mesmo modificação inesperada.

Desta forma, o planejamento estratégico ficou entendido como uma ferramenta que pode auxiliar efetivamente no processo de gestão, servindo de agente facilitador, proporcionando o aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços prestados, perante às necessidades dos seus respectivos clientes, analisando o seu setor de atuação, dos concorrentes, das vantagens administrativas a longo prazo e da sua lucratividade.

Após a revisão do conteúdo bibliográfico, iniciou-se o contato com a respectiva empresa. A metodologia e o processo de coleta de dados foram realizados com base nas informações solicitadas da empresa e respondidos de maneira clara e objetiva, facilitando assim o

entendimento de ambas as partes. As respostas foram emitidas pelo administrador e sócio da empresa, o qual forneceu informações exatas sobre as questões abordadas.

Diante do exposto, uma das motivações para a execução da pesquisa foi demonstrar de forma prática a aplicação dos conceitos, para a utilização de forma clara e eficiente das ferramentas do planejamento estratégico disponíveis para facilitar a compreensão e entendimento e fazendo assim com que a empresa tenha um diferencial e uma vantagem competitiva que se sobressai das demais.

Pode-se concluir então que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que corresponde a um processo permanente, contínuo e cíclico que visa auxiliar a organização sobre quais passos e quais ações tomar para se chegar a um objetivo específico. Para isso, é necessário que a empresa demonstre a sua razão de existir, estabeleça seus objetivos, os desafios, metas, e suas estratégias, orientando nas decisões diárias, estabelecendo as premissas básicas no presente, com uma visão para o futuro. A empresa em estudo não utiliza o processo de planejamento estratégico formal, embora algumas ações estratégicas foram evidenciadas durante a pesquisa. Finalizado o levantamento e demonstrado a importância sugere-se a empresa a implantação formal do planejamento estratégico.

Para trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada, levando em consideração que a presente pesquisa desenvolvida se deu por meio da aplicação dos conceitos do planejamento estratégico, e se limita a esse ponto, não tratando das fases de implementação, avaliação e controle e, portanto, não sendo possível abordar as demais fases.

Outra sugestão para uma futura pesquisa, é a abordagem da gestão estratégica do ambiente na pequena empresa, através da gestão de informações internas e externas, para o delineamento e posicionamento estratégico das empresas deste segmento.

REFERÊNCIAS

- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceito, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2008
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HAYES, Robert. et al. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e tendências**. 2.ed. - São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. 1. ed. 9. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2015.

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

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 33. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 31. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**: conceitos fundamentais. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.