

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Andriele Dutra Souza¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Este artigo apresenta a importância do planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviços, na qual foi possível indicar algumas falhas e propor sugestões de melhoria, com foco na área de marketing. Para esclarecer as falhas encontradas, foi aplicado o diagrama de Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, com a finalidade de destacar as possíveis causas dos problemas encontrados na empresa. O objetivo deste trabalho foi de estabelecer metas e objetivos para o desenvolvimento do negócio, avaliar se o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão da empresa através da análise do ambiente, com a finalidade de fundamentar as técnicas do planejamento estratégico e avaliar as vantagens de sua aplicação. Verificou-se que o maior problema da empresa em questão é a ausência de um foco estratégico e que se faz necessário um planejamento estratégico, com propósitos específicos, a partir da análise do ambiente externo e interno para que, com mais segurança, se possa definir metas e planejamento. Através dos resultados obtidos, ficou comprovada a necessidade de um plano estratégico, bem como o uso da missão, visão e valores como forma de entender a atividade desenvolvida e, com isso, promover os serviços da empresa. As principais metodologias utilizadas foram da pesquisa bibliográfica, observações *in loco* e entrevistas informais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Metas. Ambiente.

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN A SERVICE PROVIDER

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

ABSTRACT

This paper presents the importance of strategic planning in a service company, in which it was possible to indicate some flaws and propose improvement suggestions, focusing on the marketing area. To clarify the flaws found, the Ishikawa diagram, known as herringbone, was applied to highlight the possible causes of the problems encountered in the company. The objective of this paper was to establish corporate goals and objectives for business development, to evaluate if strategic planning assists in the development and management of the company through the analysis of the environment, in order to substantiate the strategic planning techniques and to evaluate the advantages of its development application. It was found that the major problem of the company in question is the absence of a strategic focus and that strategic planning with specific purposes is necessary, based on the analysis of the external and internal environment so that, more safely, it can be defined corporate goals and planning. Through the obtained results, it was proved the necessity of a strategic plan, as well as the use of the mission, vision and values to understand the developed activity and, with that, to promote the services of the company. The main methodologies used were bibliographic research, on-site observations and informal interviews.

Key words: Strategic planning. Corporate goals. Business environment.

1 INTRODUÇÃO

A elaboração do planejamento estratégico é um processo delicado e exige a participação de todos os membros envolvidos no negócio. Para isso, é fundamental a avaliação do ambiente, dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças pelas quais a empresa passará para, então, definir-se um propósito organizacional que a direcione a um melhor desempenho, conferindo a ela uma estratégia sólida e com posicionamento firme no mercado.

Desse modo, o propósito deste trabalho é identificar a necessidade de um planejamento estratégico e buscar soluções para reduzir problemas relacionados a essa deficiência, garantindo, assim, o sucesso da empresa.

O estudo em questão apresenta como justificativa a elaboração de um plano de negócio, como análise e melhorias nas áreas de marketing, recursos humanos e política funcional. A principal dificuldade da empresa é a ausência de um foco de planejamento estratégico, o que acarreta diversos problemas que ocasionam deficiência em todos os setores da empresa.

O objetivo geral deste artigo é estabelecer metas e objetivos para o desenvolvimento do negócio, os objetivos específicos são avaliar se o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa de pequeno porte por meio da análise do ambiente, a fim de fundamentar as técnicas do planejamento estratégico e avaliar as vantagens de sua aplicação.

As principais metodologias utilizadas no desenvolvimento deste artigo foram observações *in loco*, entrevistas informais com colaboradores da empresa e referências bibliográficas.

Este artigo explana as carências da empresa e identifica as oportunidades de negócios mais promissoras para a mesma, salientando a necessidade de incrementar ações que possibilitem seu crescimento.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: no referencial teórico, foram abordados conceitos de planejamento, planejamento estratégico e estratégia. No capítulo referente ao tema ou problema, foi realizada uma breve descrição da história da empresa, assim como serviços prestados, concorrentes e demais informações de relevância para o desenvolvimento da pesquisa e, através do diagrama de Ishikawa, conhecido como “espinha de peixe”, foram evidenciados os problemas encontrados na empresa. No capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema, foram destacados os problemas e sugestões de melhoria baseados na observação *in loco*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No ambiente organizacional, é essencial conhecer a conceituação de planejamento para que se tenha melhor compreensão de sua real amplitude e seu alcance. Para Oliveira (2001, p. 35): “Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.”

O planejamento tem por finalidade adiantar-se às situações previsíveis. Como afirma Chiavenato (2004, p. 103): “O planejamento constitui a primeira e a mais importante função

administrativa, pois é preciso planejar antes de realizar as outras funções como organizar, dirigir, controlar, coordenar.”

Diante disso, nota-se a grande importância do planejamento estratégico nas organizações, proporcionando maior flexibilidade às mudanças no ambiente. De acordo com Drucker (1998, p. 136), planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Conforme o autor, por meio do planejamento estratégico, torna-se possível traçar os rumos que a organização deverá seguir para se potencializar os pontos fortes e minimizar ameaças e riscos. Segundo Maximiano (2008, p. 333):

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com o seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento ou cursos de ação que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

O planejamento estratégico deve estar presente nas organizações que buscam a excelência, como também no desenvolvimento dos seus produtos e serviços. Segundo Sampaio (2000, p. 29): “O planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de feedback em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados.”

O planejamento estratégico é composto de alguns passos, como observa Bethlem (2004, p. 34): “O passo inicial do planejamento estratégico é estabelecer preliminarmente os objetivos e estratégias que a empresa ou grupo deseja seguir.”

Com as estratégias definidas, a empresa precisa elaborar ações práticas com vistas a atender objetivos e metas estabelecidas, tendo em mente a visão e a missão da empresa. Como observa Rezende (2008, p. 105): “Os planos de ação das estratégias da organização são as atividades para atender ou detalhar as estratégias formalizadas. Também podem ser chamados de execução do planejamento estratégico. Já foi chamado de cronograma de atividades.”

Desta forma, o planejamento estratégico abrange a organização como um todo, envolvendo objetivos e estratégias de longo prazo, e constitui o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais. Para Nogueira (2014, p. 15): “É preciso ter atenção no ambiente externo à organização, focando no cenário econômico, social e político, assim como os comportamentos, os objetivos são generalizados sem restrições a alguma área da organização, e costuma ser executado pela alta administração.”

Desenvolver uma boa estratégia é uma das melhores maneiras de a organização controlar seus processos nas atividades operacionais e táticas, visando alcançar os objetivos esperados. Conforme Pereira (2010, p. 256), o plano tático é:

Levar os objetivos gerais para o domínio de uma área específica da organização, como marketing, produção, finanças ou gestão de pessoas. Ao ser realizado em uma área específica da empresa, é normal que este plano seja feito por um determinado período de tempo.

O planejamento operacional se refere a procedimentos e ações específicas, ambos requeridos nos níveis de execução operacional da organização. Como enfatiza Tajra (2014, p. 78):

Sua execução, é um desdobramento do plano tático e colocá-lo em prática é essencial para apoiar as atividades dos planos táticos e estratégicos. Esses planos operacionais são a formalização da ação e relacionam-se com os objetivos de curto prazo. Formalizam também a metodologia de desenvolvimento e por sua vez a implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização.

O planejamento estratégico é o auxílio para a alta administração, com objetivo de nortear as ações gerenciais da empresa tendo por base um plano previamente estabelecido, com metas e estratégias, visando evitar decisões equivocadas.

3 CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A história da empresa Moto Ciclo Alto Giro teve seu início no ano de 2010, em Lages, na Rua Belizário Ramos, 220, tendo em sociedade duas pessoas. A empresa tem um histórico familiar já fixado, o que gera maior confiança de seus clientes. O seu início está ligado ao sonho dos sócios de criar um negócio no ramo moto ciclístico para atender às necessidades dos clientes, associando um atendimento rápido e ágil, com qualidade e bom preço.

A empresa Moto Ciclo Alto Giro é uma empresa prestadora de serviços na área moto ciclística, o que se dá por meio de vendas e distribuição de peças para motocicletas. Apesar de ser uma empresa que trabalha com serviços de terceiros, desde sua criação, vem ampliando gradativamente a relação de atividades oferecidas à população, estabelecendo segurança na prestação de serviços de qualidade, com isso, obtendo a confiança de seus clientes.

A empresa é dividida em duas partes: uma que trabalha com prestação de serviços e, outra, em que são comercializadas as peças e até mesmo motocicletas, trabalhando com um marketing pessoal de vendas.

A política da empresa visa estabelecer um serviço ágil e de qualidade e trabalha com dois sócios, cujas negociações são feitas de forma direta por ambos.

A empresa busca cada vez mais ser valorizada e lembrada, incentivando seus clientes a indicarem para amigos e conhecidos os seus serviços.

Os principais clientes são motociclistas que buscam atendimento rápido, de confiança e com qualidade para suas motocicletas, que são utilizadas tanto para passeios, quanto para serviços do dia a dia.

Para que os serviços sejam de qualidade e possam ter bom preço, a empresa conta com vários fornecedores, entre eles Street Parts, Atacadão Parts, Via Parts, Beto Motos.

Devido ao alto preço dos combustíveis, principalmente da gasolina, a procura por motocicletas cresce a cada dia. Isso faz com que a concorrência neste ramo de serviço também cresça, pois, além dos concorrentes menores, que têm oficinas em garagens, existem as maiores, como Dinho Motos, Beto Motos, Proença Motos, sendo que todas essas empresas também atuam no concerto e venda de peças.

Por meio de pesquisas *in loco* na empresa, notou-se a falta de um planejamento estratégico, o que acarreta problemas em diversas áreas da empresa, como profissionais sem treinamento adequado, falta de boa divulgação entre outros.

Para esclarecer as falhas encontradas, tendo como a finalidade de destacar as possíveis causas dos problemas encontrados na empresa nas seguintes áreas.

- Marketing: falta de divulgação do negócio, ausência de inovação.
- Recursos humanos: a empresa possui carência de cursos de aperfeiçoamento profissional, treinamentos técnicos direcionados aos funcionários e a grande necessidade de profissionais capacitados para exercer determinadas funções.
- Planejamento: falta de um planejamento estratégico para expandir o mercado e ausência de investimento em áreas primordiais para o negócio.
- Política funcional: carência de ações para a consecução de objetivos e falta de um sistema de qualidade.

4 CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em questão, um planejamento estratégico é importante para que se possa definir as metas e os objetivos, fazendo com que alcance tanto o crescimento financeiro, como o crescimento no mercado. Segundo Rezende (2018, p. 11):

O pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade. Pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e

conquistar o futuro. Visa superar os adversários, sabendo que eles estão tentando fazer o mesmo a que a organização ou seus gestores se propõem.

A empresa precisa criar metas claras e objetivas para que não se tenha gastos desnecessários com peças e equipamentos que não são utilizados e vendidos e, ainda, para que não falem peças essenciais, conseqüentemente ocasionando atraso nos serviços prestados, pois, se a empresa entrega o serviço no tempo, na forma e no valor que foram propostos ao cliente, este vai indicar e procurar a empresa novamente, levando a mesma ao sucesso.

A empresa em análise precisa atentar para a elaboração de um plano de marketing, pois este é primordial para que os consumidores conheçam a empresa e saibam como ela trabalha. De acordo com Dolabela (2004, p. 149):

Plano de Marketing é constituído pela análise de mercado, voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

Ressalta-se que não há necessidade de se ter gastos elevados com publicidade nesse tempo de tecnologias digitais, tendo em vista que as redes sociais constituem importante ferramenta para as empresas divulgarem seus serviços. A empresa em análise precisa criar um perfil em algumas redes sociais, onde possa fazer a divulgação de seus serviços, com postagens diárias sobre ofertas, promoções e novidades em produtos, para que os clientes saibam o que tem disponível e para que futuros clientes possam conhecer quais serviços a empresa oferece.

Na empresa em questão, incentivar o desenvolvimento e a qualificação dos colaboradores é importante para que executem as atividades de forma correta. A cada dia que passa, as motocicletas evoluem e cada vez mais a tecnologia é implementada, com peças que auxiliam na economia de combustível, na velocidade e segurança entre outros. Para Chiavenato (2004, p. 127): “O treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para proporcionar aprendizagem.”

A empresa em estudo deve fornecer cursos e treinamentos contínuos aos seus funcionários para que estes adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar com qualquer marca e modelo de motocicleta.

A empresa analisada precisa estar preparada para qualquer mudança que possa acontecer. Isso porque, quando se tem objetivos claros, melhor preparado se está para superar crises e demais desafios que venham a surgir. De acordo com Oliveira (2001, p. 5):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais

rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

Criar um planejamento no qual se definam as metas e os recursos disponíveis ajudará a empresa em questão a valorizar mais seus produtos e serviços, a não se abalar com mudanças que aconteçam no mercado e esteja preparada para qualquer adversidade, fazendo com que não feche as portas, como ocorre com muitas em momentos de dificuldades. Com um planejamento estratégico bem elaborado, ela estará devidamente adequada para os obstáculos que surgirem no caminho.

Pode-se perceber que o planejamento estratégico é fundamental para a empresa, pois é através dele que conseguirá resolver todos os seus conflitos, estar preparada para algum problema que venha a acontecer e possa crescer no mercado e financeiramente.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico auxilia na gestão e desenvolvimento de uma empresa, já que otimiza o processo de tomada de decisão e melhora o aproveitamento das oportunidades, maximizando os lucros e antecipando as ameaças.

O presente trabalho identificou falhas que estão ligadas a ausência de um foco estratégico e inexistência de um planejamento estratégico formal, resultando na falta de preparo de seus colaboradores, deixando-a, portanto, mais vulnerável às instabilidades do mercado. Ressalta-se, desse modo, a necessidade de adotar a prática do planejamento estratégico para explorar suas particularidades a fim de transformá-las em diferenciais competitivos frente aos concorrentes.

A empresa deve investir na elaboração de planos, sendo necessário se preocupar também em estender seus processos mais participativos à implementação dos mesmos para que esta ocorra de maneira eficiente e eficaz. Também se faz necessário acompanhar o desempenho do planejamento estratégico e realizar controle e avaliação de forma contínua, por meio de comparação entre as situações alcançadas e previstas para que estas resultem em tomadas de decisões mais concretas.

Por fim, conclui-se que a elaboração deste artigo trouxe contribuições para o aprendizado. Além de ampliar os conhecimentos sobre a empresa em estudo e do tema proposto, foi possível apontar algumas falhas, bem como foram propostas sugestões de melhorias.

REFERÊNCIAS

- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceito, processos e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa - uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 7. ed. São Paulo: Cultura, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico: para organizações privadas e públicas**. São Paulo: Brasport, 2008.
- _____. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações de governo ou negócios**. Curitiba: InterSaberes, 2018. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=explorar%2F2455%2Fplanejamento-estrategia&page=2§ion=0#/legacy/158383>>. Acesso em: 26 jun. 2019.
- RODRIGUES, R.; GONÇALVES, J. C. **Procedimentos de metodologia científica**. 8. ed. Lages: Papervest, 2017.
- SAMPAIO, C. A. C. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.
- TAJRA, S. F. **Planejamento e informação: métodos e modelos organizacionais**. São Paulo: Érica, 2014.