

Planejamento Estratégico aplicado a empresas prestadoras de serviço para eventos.

Strategic Planning applied to service companies for events.

Lucas dos Reis Maciel Cardoso¹

Resumo

Segundo o IBGE, foram realizados no Brasil, em 2012, mais de 1 milhão de casamentos oficiais. Cresce também os eventos familiares e reuniões sociais, onde a quantidade de pessoas requer quantidades de louças, talheres, copos, mesas e afins que nem sempre estão disponíveis na maioria das famílias, o que possibilita um crescimento no ramo de locação de utensílios, crescimento esse que segundo dados do IBGE, foi de cerca de 35% em dez anos. O desenvolvimento econômico e social do país, com a grande expansão da classe média e a ascensão social das famílias, aumenta o mercado potencial desse negócio já que o mercado de locação de utensílios para eventos é voltado para consumidores (pessoa física e jurídica) das classes médias e altas, o que já direciona o empreendimento para uma ampla faixa de potenciais clientes. Esse potencial crescimento do ramo leva as empresas que nele atuam a necessitar ainda mais de uma ferramenta de gestão que possa auxiliá-las no direcionamento e na tomada de decisão durante essa possibilidade de expansão, o planejamento estratégico então mostra-se como uma importante ferramenta para suprir essa necessidade. A empresa X, onde será realizado uma simulação de aplicação do planejamento estratégico, possui enquadramento referente ao pequeno porte, e as pequenas e médias empresas brasileiras ocupam lugar de destaque na economia do país. Segundo o Portal Brasil, elas representam 20% do PIB, e são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo (BRASIL, 2012). O artigo tem como objetivo apresentar conceitos de planejamento estratégico, e aplicar a teoria do planejamento estratégico em uma empresa que realiza prestação de serviços no ramo de aluguel de utensílios. Quanto a justificativa deste artigo a mesma se baseia nos seguintes pontos: Empresas de pequeno porte que possuem cultura familiar não utilizam do planejamento estratégico como uma ferramenta para se basear na tomada de decisões, dessa forma, o presente artigo busca apresentar o mesmo e demonstrar as vantagens que pode gerar. Os resultados obtidos serão de grande valia para empresas do mesmo porte que não utilizam do planejamento estratégico e poderão abrir sua visão referente a aplic desta ferramenta e suas vantagens. A problematização desse artigo busca responder os pontos: o ramo de empresas prestadoras de serviços voltados a eventos pode ser beneficiado caso utilize do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para tomada de decisões? A empresa X, que possui enquadramento tributário referente ao pequeno porte, e já possui uma base de clientes fidelizados, junto a uma estratégia de trabalho de nível básico, pode ser beneficiada pelo planejamento estratégico de forma a obter resultados mais elevados? Quanto a metodologia de elaboração do artigo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e exploratórias.

Palavras-chaves: Planejamento; Gestão; Decisões; Eventos

Abstract

¹ lucasdosreismc@gmail.com

According to IBGE, in 2012, over 1 million official marriages were held in Brazil. Family events and social gatherings also grow, where the number of people requires the amount of crockery, cutlery, glasses, tables and the like that are not always available in most families, which allows for growth in the utensil rental business. which according to IBGE data, was about 35% in ten years. The economic and social development of the country, with the large expansion of the middle class and the social rise of families, increases the potential market of this business as the event utensils rental market is aimed at consumers (individuals and companies) of the classes. medium and high, which already directs the venture to a wide range of potential customers. This potential growth of the branch leads the companies that operate in it even more need a management tool that can assist them in directing and decision making during this possibility of expansion, strategic planning then proves to be an important tool for supply that need. Company X, where a simulation of the application of strategic planning will be carried out, has a framework regarding small size, and small and medium-sized Brazilian companies occupy a prominent place in the country's economy. According to Portal Brasil, they represent 20% of GDP, and account for 60% of the 94 million jobs. Indicators of this business segment demonstrate their importance in the economy, not only in Brazil, but worldwide (BRASIL, 2012). The article aims to present concepts of strategic planning, and apply the theory of strategic planning in a company that provides services in the field of utensil rental. As for the justification of this article it is based on the following points: Small companies that have family culture do not use strategic planning as a tool to be based on decision making, so this article seeks to present the same and demonstrate the advantages it can generate. The results obtained will be of great value to companies of the same size that do not use strategic planning and may open their vision regarding the application of this tool and its advantages. The problematization of this article seeks to answer the points: can the branch of event-oriented service companies benefit from using strategic planning as a management tool for decision making? Can Company X, which has a small tax framework and already has a loyal customer base, along with a basic work strategy, benefit from strategic planning to achieve higher results? Regarding the methodology of elaboration of the article, bibliographical and exploratory researches were used.

Keywords: Planning; Management; Decisions; Events

1 Introdução

O presente artigo busca apresentar estratégias e demonstrar o impacto das mesmas no ramo de aluguel de utensílios para eventos. Através da proposta de diferentes de estratégias, objetivamos demonstrar que tipo de impacto o planejamento estratégico pode gerar em uma pequena empresa que realiza aluguel de artigos para eventos.

No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). De acordo com o Portal do Empreendedor, no Brasil existem 3,7 milhões de MEI (dezembro/2013).

O objetivo de o presente artigo se encontra no ato de apresentar ao leitor conceitos de

planejamento estratégico, e sua importância para uma empresa de pequeno porte que realiza prestação de serviço voltada ao aluguel de utensílios para eventos. A organização em questão terá suas estratégias de planejamento analisadas, com o intuito de identificar pontos fracos e possíveis brechas. Essas fraquezas terão uma solução proposta através do uso do planejamento estratégico. O impacto gerado pela utilização das estratégias propostas será apresentado através de projeções baseadas nos históricos de outras empresas que passaram a utilizar o planejamento estratégico como ferramenta para tomada de decisão.

A justificativa do artigo se baseia nos seguintes pontos:

Empresas de pequeno porte não utilizam do planejamento estratégico, seja por falta de conhecimento do assunto, ou dificuldade de implantação do mesmo na cultura já enraizada em costumes antigos, agora terão a oportunidade de conhecer o assunto através da demonstração de conceitos fundamentados pela visão de autores renomados na área e entender as vantagens que um planejamento coeso e bem feito pode gerar.

Os resultados obtidos através do estudo de caso podem ser de grande valia, tanto para a empresa analisada, quanto para outras organizações do mesmo ramo que desejam implantar uma forma de tomada de decisões mais assertiva. No entanto, o artigo não se limita apenas ao ramo de aluguel de utensílios para eventos, o mesmo pode ser utilizado como base de apresentação do planejamento estratégico e suas vantagens segundo o estudo de inúmeros autores sobre o tema.

Conforme citado anteriormente, inúmeros autores já realizaram estudos sobre o planejamento estratégico, dessa forma é demonstrada sua relevância para todos os tipos de organizações. Por esta forma, o presente artigo seja um meio valioso de propagação de conhecimento sobre gestão e tomada de decisões com base em um planejamento.

A problematização deste artigo busca responder as seguintes questões:

A primeira delas partes do seguinte questionamento: o ramo de empresas prestadoras de serviços voltados a eventos pode ser beneficiada com a utilização do planejamento estratégico como uma ferramenta para a tomada de decisões? E caso possa ser beneficiada, quais os impactos e vantagens oferecidos por essa ferramenta? Os impactos podem ser notados a longo ou curto prazo?

Já a segunda questão se baseia no seguinte pensamento: a empresa X, que possui um enquadramento tributário que remete ao pequeno porte, pode ter seus resultados potencializados com o uso do planejamento estratégico?

A metodologia utilizada para a elaboração e construção do artigo será através de pesquisas bibliográficas e exploratórias. Para Fonseca (2002, p. 32) “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos”.

De um lado os estudos vêm para a resolução de um problema através da pesquisa, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem

um levantamento do estudo da questão a analisar e solucionar. A Pesquisa Bibliográfica pode, portanto, ser considerada como o primeiro passo de toda pesquisa científica (LAKATOS, 1992).

Segundo Lima e Mioto (2007, pg.38) “a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objetivo de estudo”

Já de acordo com Boccato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica busca a resolver um problema através (hipótese) de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Dessa forma, é de extrema importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

O Planejamento Estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

2 Conceito de Planejamento

Planejamento, o ato de planejar, observar e delimitar caminho de acordo com a situação em que se encontra, considerando as possíveis variáveis que cada ação pode gerar. O planejamento se encontra não apenas no cenário empresarial, mas sim em toda a sociedade desde os tempos antigos.

Inicialmente abordando as considerações mais primitivas, Hindle (2002 apud GOMES, 2012, p. 12) afirma que: “Os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. O autor explica que ao não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.”

Dessa forma, pode-se observar que o ato de planejar as próximas ações faz parte da história humana e é uma das mais notáveis características que a acompanha durante sua evolução.

De acordo com o dicionário Aurélio, planejamento significa o ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados; planificação; elaboração por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo socioeconômico), de planos e programas com objetivos definidos; planificação.

Etimologicamente, o termo origina-se na palavra grega *strategos*, ou seja, “a arte de ser

general”, correspondendo também à definição do padrão de ações que um general empreende em resposta ao inimigo (SLACK,1997).

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz. Deste modo, para a compreensão desta função administrativa, faz-se necessário conhecer seu conceito.

Para ser aplicado em empresas e grandes organizações o planejamento necessita de adequação a situação o qual será inserido. Dessa forma, um bom planejamento deve considerar todas as possíveis variáveis que se pode encontrar até ser atingido o objetivo final que gerou a necessidade de se planejar. Essa adequação a um cenário através da consideração das suas variáveis possibilita que o esse planejamento deixe de ser generico e passe a ser individual ao objetivo que se busca,dessa forma, a aplicação de uma estratégia no planejamento generico, o transforma então no planejamento estrategico.

2.1 Conceito de planejamento estratégico

O planejamento estratégico está ligado diretamente com a estratégia organizacional, pois atua no desempenho a longo prazo das organizações, levando aos administradores a visão de longo prazo, ao identificar as tendências de comportamento futuro da organização, bem como do ambiente no qual está inserida.

Andrews (2001, p. 58) diz que [...] a estratégia é padrão de decisões, que revela e determinam os objetivos, metas e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades. Andrews mostra com essa definição que a estratégia é algo amplo que possibilita que a organização mostre quais os possíveis caminhos que ela pode ou deve seguir, apresentando a todos os envolvidos, diretos ou indiretos, o que ela pretende atingir e em quanto tempo. Consegue-se demonstrar qual o nível de desenvolvimento esperado para a organização. O importante é saber aonde se quer chegar.

Ao que colabora Oliveira (2009, p. 53), afirmando que: Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a se executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

Desde a antiguidade este tema é abordado, se correlacionado com o militarismo e suas batalhas, em que os generais traçavam planos de como vencer seus inimigos. O livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, que apesar de ter sido escrito aproximadamente no século IV a.C., já trata sobre estratégia militar, conservando-se bastante atual.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações, com uma percepção do futuro para tomada de decisões atuais que podem afetar os objetivos traçados, fazendo com que a organização reavalie as suas atividades e acompanhe os resultados e confronte com as expectativas.

Pereira (2010, p.47) assegura que planejamento estratégico: É um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Para Almeida (2001 apud ALBUQUERQUE, 2004), planejamento estratégico pode ser definido como técnica administrativa que visa ordenar as ideias das pessoas, mostrando o caminho que a organização deve seguir, assim como as ações, para que, sem desperdícios de recursos, seja encaminhada na direção esperada. O planejamento estratégico, portanto, permite à organização desenvolver sua estratégia, visualizando o futuro, com a melhor alocação dos recursos para alcançar os resultados esperados.

O mesmo deve então, ser um processo compreensivo de construção de consenso, pois, cada um dos envolvidos possui interesses e necessidades diferentes, dessa forma o planejamento estratégico deve buscar um meio de englobar a todos da organização em prol de um mesmo caminho.

Matos (1999, p.30), cita que o planejamento estratégico deve possuir características como estar relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Por estar relacionado à incerteza, o planejamento estratégico tem suas decisões baseadas em suposições a partir do cenário atual do mercado a que se propõe investir e é orientado para o futuro. Sua relação de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

Dessa forma, analisando tanto o ambiente interno junto as questões que podem ser controladas pela empresa, e o externo composto de ações não controláveis, é possível gerar uma visão global de toda a situação que irá então, permitir a elaboração de uma estratégia que vise buscar um objetivo previamente estabelecido através do caminho de maior vantagem para a empresa.

Segundo o SEBRAE (2009)

As empresas devem adotar o Planejamento Estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. São etapas necessárias para se colocar em prática o Planejamento Estratégico:

- Definir o negócio: dar um significado único para as suas atividades da empresa, de modo a evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa.

- Definir a visão de futuro, com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado essa imagem com a máxima satisfação dos clientes.
- Definir a missão. Missão tem como origem o vocábulo “mitere”, que significa, a que foi enviado. É a razão de ser da empresa.
- Definir os valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.

O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional e por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudança. De acordo com o fato de que, a empresa observada possui certas dificuldades de se adaptar ao ambiente mutável do mercado, conforme será demonstrado no estudo de caso, as definições de Matos (1999, p.30), se mostram mais propícias para a situação.

A partir das definições acima, já é possível concluir brevemente a importância do planejamento nas ações cotidianas de uma organização. Iniciaremos a apresentação do ramo de aluguel de utensílios para eventos e quais estratégias são interessantes aplicar a este tipo de negócio.

3 Conceito de empresas prestadoras de serviços

Segundo Gronroos (1993) diz que um serviço pode ser um fenômeno um tanto quanto complexo, e dentre seus muitos significados, normalmente varia entre serviços pessoais e serviços como um produto, onde o termo pode ser até mais amplo.

Um serviço é um processo, constituído em uma série de atividade mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente. (GRONROOS, 2009, p. 46)

Entretanto, a Associação Americana de Marketing define serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda, ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”. (LAS CASAS, 2010, p. 17).

A prestação de serviços é entendida como a execução de um trabalho contratado por terceiros onde uma das partes se obriga para com a outra a fornecer-lhe de sua atividade, sem vínculo empregatício, mediante certa remuneração. É caracterizada por um processo de produção e uso simultâneo que pode não consistir necessariamente na posse de um bem.

Perante a lei a prestação de serviços é toda espécie de atividade ou trabalho lícito, material ou imaterial, contratada mediante retribuição (CC, art. 594), excluídos as relações de emprego e outros serviços regulados por legislação específica.

Ainda de acordo com o Código Civil, a prestação de serviço, que não estiver sujeita às leis trabalhistas ou à lei especial, rege-se pelas disposições nele contido. Em princípio poderia se indagar que tipos de atividade ou serviço poderiam ser contratados entre o prestador e o recebedor dos serviços. Sob o aspecto legal, toda espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial, pode ser contratada mediante retribuição como contraprestação ao trabalho realizado.

Para Pablo Stolze: “O contrato de prestação de serviços é o negócio jurídico por meio do qual uma das partes, chamada prestador, se obriga a realizar uma atividade em benefício de outra, denominada tomador, mediante remuneração”.

Dessa forma, pode se concluir que de modo conceitual, a prestação de serviço é uma atividade econômica onde não existe, efetivamente, um produto tangível como resultado. Como regra, este modelo de atuação conta sempre com um prestador, que é aquele que oferece o serviço em si, e um tomador, que é aquele que recebe a prestação de serviço mediante o pagamento de algum tipo de remuneração previamente combinado entre as partes.

4 Apresentação do ramo de aluguel de utensílios para eventos

Quando se pensa na realização de um evento social, seja ele uma festa familiar ou uma recepção empresarial, a preocupação com a aquisição dos pratos, talheres e outros Equipamentos a serem usados é grande. Além de consumir bastante tempo, o custo e a logística de obtenção dos mesmos é significativa. Os serviços de uma loja de Aluguel de Louças são indicados para todas as situações em que se deseja reunir uma quantidade considerável de pessoas em que será servida algum tipo de comida e bebida.

O estudo Sebrae/Abeoc Brasil mostra que em 2013 o Brasil sediou 590 mil eventos, 95 deles nacionais e metade realizados nos Estados da região Sudeste (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo), a mais populosa do país. No total, esses eventos contaram com a participação de 202,2 milhões de pessoas, que gastaram, em média, R\$ 161,80 por dia, somando gastos anuais de R\$ 99,3 bilhões.

Segundo o SEBRAE (2011) “ O negócio de Aluguel de Louças e demais utensílios vem ao encontro da necessidade de se atender desde um evento simples até um sofisticado casamento. O mercado de locação de louças é voltado para consumidores (pessoa física e jurídica) das classes médias e altas, o que já direciona o empreendimento para uma ampla faixa de potenciais clientes. O desenvolvimento econômico e social do país, com a grande expansão da classe média e a ascensão social das famílias, aumenta o mercado potencial desse negócio. Além das festas de casamento, várias outras festividades e comemorações requerem esse tipo de serviço, tais como: natal, ano novo, dia das mães, congressos e formaturas de estudantes universitários. Também são

requisitados para eventos empresariais como recepções, almoços, jantares, conferências, sessões de treinamento e seminários. Se depender dos eventos de casamentos, o negócio de aluguel de louças tem um mercado fértil, pois, segundo dados do IBGE, houve um crescimento de cerca de 35% em dez anos. Segundo o mesmo IBGE, foram realizados no Brasil, em 2012, mais de 1 milhão de casamentos oficiais. Estima-se que no ano de 2013, o mercado de casamentos gerou um faturamento em torno de 16 bilhões de reais.”

Alguns pontos devem ser considerados durante a abertura de um negócio neste ramo, sendo alguns deles:

Localização: A empresa de aluguel de utensílios para festas e eventos deve estar próxima aos seus clientes e precisa estar bem localizada, com serviços adequados de luz, gás, água e internet, além de muita segurança para os clientes sentirem-se bem. A recomendação é que a abertura seja realizada próxima a bairros de classe média e alta, local onde se localiza seu público alvo.

Exigências legais: Segundo o SEBRAE (2009), será necessário a legalização da empresa nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Prefeitura Municipal, para obter o alvará de funcionamento;
- Cadastramento na Entidade Sindical Patronal em que a empresa se enquadra (é obrigatório o recolhimento da Contribuição Sindical Patronal por ocasião da constituição da empresa e até o dia 31 de janeiro de cada ano);
- Caixa Econômica Federal, para cadastramento no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- Corpo de Bombeiros Militar.

Pessoal: A contratação de colaboradores para montar um serviço de aluguel de utensílios de festas vai depender muito do tamanho e da necessidade do empreendedor naquele momento.

Equipamentos: A estrutura mínima recomendável para montar um serviço de aluguel de utensílios de festas também vai depender muito da necessidade do empreendedor e, deve buscar imóveis que consigam comportar a área de atendimento ao cliente, exposição dos produtos, depósito dos produtos, escritório e uma área para a gestão e operação dos serviços.

Matéria-prima e mercadorias: Segundo o SEBRAE, as mercadorias compõem-se dos diversos artigos colocados para locação como:

- . Toalhas - toalha quadrada simples; toalha quadrada luxo; toalha redonda; toalha buffet; caminhos de mesa; guardanapos.

. Vidros - tigelas, bandejas redondas e retangulares, taças e compoteiras para sobremesas, saladeiras, jarras e vasos, etc.

. Copos - Simples, Intermediário, Luxo Cristal, etc.

. Alumínio - bandejas onduladas, com pé, travessas quadradas, ovais, redondas, etc.

. Porcelana - Pratos lisos, ondulados, oitavados, coloridos, com bordas trabalhadas, etc.

. Prataria - “Rechauds” de vários tamanhos, bandejas diversas, molheiras, bules, samovares, travessas diferenciadas, “suplairs”, castiçais, champanheiras, etc.

Esses produtos devem ser de boa qualidade e compatíveis com o público alvo e os tipos de eventos a serem atendidos. Isso significa que para um mesmo produto deverão existir vários “conjuntos” que compõe a solução a ser ofertada, e em quantidade suficiente para um ou mais eventos simultâneos.

5 Estudo de caso

O estudo de caso será realizado na empresa X, localizada na cidade de Laranjal Paulista, interior de São Paulo. A organização X foi escolhida tanto por seu porte que é perfeito para a realização do estudo pretendido no artigo, quanto pela facilidade de obtenção de seus dados para análise.

A empresa X foi criada em meados de 2007, surgiu a partir de um pedido gerado por um dos clientes da empresa principal dos diretores, que após atenderem ao pedido feito que se resumia no aluguel de alguns utensílios para um eventos, decidiram iniciar um pequeno investimento no ramo. Após notarem que este mercado estava possibilitando a entrada de novas empresas devido a falta de diversidade das mesmas, decidiram separar os investimentos e produtos da empresa principal e assim, realizar a abertura de uma organização independente de locação de produtos para eventos. O fato de realizarem a abertura da empresa sem possuir um planejamento estratégico, baseando-se apenas no aumento das vendas e no crescente percentual de clientes gerou problemas de gerenciamento e dificuldade para tomada de decisão conforme comentado por um dos diretores.

O segmento de clientes se baseia nos grupos já fidelizados e pertencentes às cidades de Laranjal Paulista, Tiete, Pereiras e Jumirim. A maior parte de seus clientes mais rentáveis são empresários que trabalham no ramo de organização e decoração geral de eventos. Dessa forma, a empresa X gera uma parceria com esse segmento de clientes de modo a realizar negociação de preços em troca da fidelização e indicação.

O ramo da empresa X se concentra na locação de utensílios para eventos. Esses utensílios vão desde bandejas, travessas, saladeiras, barcas, porta-torta, balde de champagne, base para fogareiro, cuba, rechaud, suportes em geral, porta-guardanapo, talheres, canecas, copos, taças, caldeiras, panelas, fruteiras, cestos, pratos, pires, porta couvert, centro de mesa, caldeirão,

caçarolas, assadeira, ralador, canecos, bule, conchas, espumadeiras, pegador de sorvete, porta patê, tábua para frios, mesas, cadeiras, sofás, miniaturas, castiçal, banquetas, toalhas, capas para cadeira, chalés, guardanapos de pano e caminhos de mesa.

Seu tamanho pode ser classificado como pequeno porte, com um faturamento médio anual de R\$1.200.00,00. As empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas e com 10 a 49 empregados são empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2006).

Boechat (2008) cita também a classificação do BNDES, em paralelo à classificação do SEBRAE (2006), que considera o faturamento dessas empresas classificando-as da seguinte maneira: para o SEBRAE a microempresa é aquela que possui receita bruta anual de R\$ 240 mil, enquanto para o BNDES a empresa pode apresentar uma receita anual máxima de R\$ 1,2 milhão. No caso da pequena empresa, o SEBRAE considera a receita bruta anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões, enquanto o BNDES classifica uma empresa como de pequeno porte quando esta apresenta receita operacional bruta anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões.

Os dados foram coletados através de uma pesquisa qualitativa realizada com os diretores da empresa.

Conforme Denzin e Lincoln (2006), o berço da pesquisa qualitativa está na sociologia e na antropologia. Na sociologia, a discussão da importância da pesquisa qualitativa para o estudo da vida de grupos humanos se deu através de trabalhos realizados pela Escola de Chicago, nas décadas de 1920 e 1930.

A pesquisa qualitativa busca entender fenômenos humanos, buscando deles obter uma visão detalhada e complexa através de uma análise científica do pesquisador. Esse tipo de pesquisa se preocupa com o significado dos fenômenos e processos sociais.(KNECHTEL, 2014).

Os dados coletados serão utilizados por meio da ferramenta da análise SWOT.

Segundo o artigo A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo (ABEL, ALMEIDA, APARECIDA, RABELO e SALMONT, 2010), a análise SWOT, criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

A análise SWOT é importante para qualquer organização com relação a conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Esta análise é de suma importância no planejamento da empresa auxiliando e colaborando com as decisões a

serem tomada pelas organizações. (KOTLER; KELLER, 2007).

A finalidade da colheita de dados e utilização da análise SWOT se dá para demonstrar os impactos que o planejamento estratégico e as estratégias sugeridas podem causar a empresa. O fato da organização não possuir um planejamento coeso e utilizar de estratégias que visam mais sua sobrevivência diária do que seu crescimento, tornam a aplicação do planejamento estratégico uma ação que pode gerar grandes resultados.

Com os dados levantados pela pesquisa qualitativa e examinados pela análise SWOT, serão analisadas as estratégias de venda, divulgação e tomada de decisões que a empresa utiliza. A partir dessa análise, serão feitas sugestões de melhoria com a aplicação do planejamento estratégico que trará junto a si, novas formas de gerenciamento e divulgação dos serviços da empresa.

5.0.1 Análise SWOT

Forças:

- Preços abaixo do praticado pelo principal concorrente.
- Clientes já fidelizados e com acordos de parceria estabelecidos.
- Acordos de parceria com fornecedores para emergências que estão disponíveis a qualquer momento.

Fraquezas:

- Problemas de gerenciamento de estoque e tempo de entrega de pedidos
- Estrutura com baixa adequação para armazenamento dos produtos.
- Falta de integração dos setores da empresa.
- Baixo estoque para suprir a demanda em datas específicas.
- Baixo nível de divulgação da empresa
- Alta dependência dos fornecedores pela questão de falta de estoque

Oportunidades:

- Aquecimento crescente deste tipo de mercado
- Poucos concorrentes na região
- Possibilidade de crescimento por toda a região

Ameaças:

- Embora existam poucos concorrentes, os existentes possuem uma infra estrutura e nível de estoque de maior porte e dessa forma podem expandir suas atividades de forma mais acelerada.
- Ramo de serviço que qualquer erro ou atraso pode gerar problemas para a imagem da empresa durante um longo período, visto que o marketing “boca-a-boca” é o mais utilizado pela organização.

5.1 Análise do Resultado

Destacam-se as palavras de Pereira (2008), que elenca os seguintes objetivos do planejamento estratégico:

Aumentar a competitividade nas áreas fortes da organização: Com o aumento da integração entre os setores, a sinergia de trabalho dos mesmos em prol dos objetivos da empresa tende a subir. Dessa forma, com todos os departamentos trabalham com a busca de um mesmo objetivo, é possível implantar uma competitividade nos setores, de forma que os mesmos se sintam desafiados a competir entre si para chegar ao resultado da melhor forma possível.

Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada: através do uso do planejamento estratégico, a empresa irá diminuir suas fraquezas relacionadas a dificuldade de gerenciamento. Com a minimização desse ponto fraco, as decisões tomadas terão um teor de acerto mais elevado.

Pensar no futuro para construir o futuro: a aplicação do planejamento estratégico e os dados fornecidos pela análise SWOT possibilitam que a empresa produza planos de longo prazo. Isso ocorre pelo fato de que, como a empresa reconhece seus pontos fortes e fracos e consegue visualizar suas oportunidades e ameaças no mercado, possui então os elementos necessários para definir seus futuros objetivos e o caminho que será traçado.

Integrar decisões isoladas em um plano único: Com a formulação dos objetivos e a determinação dos meios para atingi-los, será possível a organização X gerar a sinergia necessária entre seus departamentos para minimizar sua fraqueza de falta de integração entre os setores.

Fortalecer os pontos fortes da organização e eliminar os pontos fracos: Através da análise SWOT, é possível para a empresa gerenciar ações que irão desenvolver suas forças e diminuir suas fraquezas.

Uma organização pode ter muitas vantagens ao realizar um planejamento estratégico, Pereira (2008) elenca algumas das vantagens que se pode observar na empresa X

- Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização conforme mencionado acima.

- Coordena a execução do planejamento tático e operacional, dessa forma, cada departamento deixara de trabalhar de forma totalmente isolada e passara a dispor de informações entre setores para melhorar sua qualidade permitindo assim a integração de todas as funções organizacionais em um plano único.
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões, evitando assim o retrabalho que é fruto da fraqueza da organização X de se ter uma dificuldade de gerenciamento.
- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas melhorando assim o nível de trabalho em equipe dos departamentos.
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação dos membros da organização.
- Desenvolve um processo descentralizado de planejamento, de modo que embora as decisões ainda sejam por parte do estratégico, todos os departamentos possuirão sua parcela de contribuição.
- Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram, uma vantagem que poderia diminuir a fraqueza de se ter um estoque pequeno que ocasionalmente sofre com a falta de mercadorias.
- Facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado.
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças, pois, através do planejamento estratégico, a organização X poderá prever eventuais problemas que possam surgir frutos de mudanças repentinas. Caso não seja possível prever, ao menos um plano de emergência poderá ser gerado para minimizar danos.
- Define seus objetivos, examina a estratégia e a tática mais apropriada para o alcance destes objetivos, aumentando com isso a probabilidade da sua própria sobrevivência.
- Orienta o planejamento tático e operacional, de forma que os mesmos deixaram de trabalhar de modo individual e passarão a buscar os objetivos da empresa no lugar de seus próprios interesses pessoais.
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Através da aplicação do planejamento estratégico, a empresa X pode melhorar seus aspectos de gerenciamento, integração entre os setores, e nível de previsão de ameaças e oportunidades.

Seu gerenciamento será potencializado pelos seguintes pontos: Sua capacidade de observação do ambiente interno, para gerar análises sobre a situação estar indo de acordo com

o necessário para cumprir os objetivos estipulados dentro do prazo serão melhoradas. Caso a situação esteja fora do planejado, a ferramenta do planejamento estratégico poderá auxiliar na criação de medidas de correção.

Sua integração será evoluída por conta do fato de que a ferramenta do PE (Planejamento Estratégico), permite a empresa visualizar quais são os desafios e objetivos ideais para a situação onde a mesma se encontra. Dessa forma, pode-se apresentar aos colaboradores um objetivo e um caminho previamente definidos para garantir que os setores não trabalhem “ no escuro”, em busca de objetivos individuais.

Com a construção e estudo da análise SWOT, a organização X pode observar seus principais pontos fracos e fortes, e potencializar sua capacidade de prever e agir da melhor maneira diante as oportunidades e ameaças, do mercado. A partir dessas observações, as seguintes estratégias foram criadas a partir do confronto entre as forças, oportunidades e ameaças, e o confronto entre as fraquezas, oportunidades e ameaças.

Preços em valor menor que os praticados pelo concorrente possibilita que a empresa aproveite a oportunidade do aquecimento desse tipo de mercado para dessa forma potencializar essa força. Para isso, a estratégia que será aplicada será a seguinte: a empresa irá utilizar da força de apresentar preços abaixo de seus concorrentes para atrair um número mais elevado de clientes e dessa forma aproveitar do aquecimento desse mercado para conquistar novas fatias de mercado por toda circunvizinhança, aproveitando assim, da oportunidade de crescimento por toda a região.

A força de se ter uma base de clientes que já são fidelizados diminui a ameaça gerada pela infraestrutura e estoque de maior nível que dispõem os concorrentes. A estratégia a ser aplicada é utilizar essa base de clientes para expandir a imagem da empresa para outros potenciais clientes através do marketing informal e frear a rápida expansão dos concorrentes, de modo a permitir que brechas do mercado não sejam totalmente tomadas pelas empresas concorrentes.

A força de se ter acordos de parcerias com fornecedores para garantir atendimento imediato, possibilita a empresa aplicar uma estratégia para abraçar a oportunidade de crescimento por toda a região atendendo a diversos públicos de modo simultâneo, uma vez que torna possível a empresa X não depender apenas de seu estoque. Acordos de parceria entre fornecedores para eventuais emergências diminui o impacto gerado pelo baixo estoque em situações de alta demanda, além de possibilitar a estratégia de minimizar a ameaça dos concorrentes utilizarem seu nível de estoque elevado para evoluir seu alcance ao público de modo acelerado.

Os problemas de gerenciamento do estoque e do tempo de entrega dos pedidos podem abalar a confiança dos clientes e prejudicar sua fidelidade, dessa forma potencializando a ameaça de ter seu marketing informal prejudicado, sendo ele o mais utilizado pela empresa como meio de divulgação. Quanto às oportunidades, essa fraqueza prejudica a oportunidade de crescimento dado pelo aquecimento do ramo, uma vez que a empresa terá dificuldades de acompanhar o ritmo de expansão de seu mercado, pois já enfrenta dificuldades de gerenciamento tendo um enquadra-

mento de pequeno porte, com a evolução esses problemas tendem a ficar maiores. Os problemas de gerenciamento de estoque podem ser solucionados através da aplicação de uma estratégia de alimentação correta dos sistemas de informação da empresa. Dessa forma, os departamentos que necessitam de informação referente ao estoque poderiam dispor de informações corretas.

Uma estrutura física de armazenamento inadequada junto a um baixo nível de estoque prejudica as oportunidades de crescimento e baixo nível de concorrência, uma vez que embora a concorrência seja baixa, caso a empresa não consiga atender a demanda necessária perderá fatias de seu mercado para as empresas rivais e dessa forma terá seu desenvolvimento minimizado. A estratégia a se empregar nessa situação seria a reforma e criação de uma estrutura física mais adequada para o armazenamento dos produtos, além de um aumento dos níveis de estoque que faça jus ao crescimento da demanda atual. Dessa forma, as fraquezas de estrutura física ruim, a dependência dos fornecedores e o estoque insuficiente para determinadas épocas do ano seriam minimizadas, e o acesso a oportunidade de crescimento maximizado.

A falta de integração entre os setores gera problemas na distribuição de informações. Essa fraqueza afeta o desempenho da empresa em casos de crescimento acelerado devido a oportunidade de aquecimento do ramo, além de maximizar a ameaça de prejudicar seu marketing informal. A estratégia a ser aplicada para superar a situação se baseia na aplicação de treinamentos voltados ao comprometimento e reuniões para relembrar a seus colaboradores os objetivos da empresa, visando assim, criar uma sinergia entre os departamentos que então deverão trabalhar juntos e competir em prol de atingir os objetivos visados pela empresa, não apenas seus objetivos individuais.

Um nível de divulgação abaixo do necessário prejudica tanto a oportunidade do mercado estar aquecido quanto a possibilidade de crescimento e expansão por toda a região. Isso ocorre pelo seguinte fato: Com a falta de divulgação da empresa, a mesma terá dificuldade de aproveitar as oportunidades de aquecimento do mercado para expandir sua marca. A estratégia para sanar esses problemas se baseia em investir um percentual maior na divulgação através da criação de um site ou página para divulgação nas redes sociais.

O aquecimento do mercado de locação de utensílios para festas, junto ao fato da organização possuir poucos concorrentes na cidade criam um cenário interessante para a empresa no quesito de crescimento e expansão.

6 Conclusão

O planejamento estratégico é de vital importância para alcançar os objetivos das organizações, dado que o desempenho das que planejam adequadamente o seu negócio é superior àquelas que não planejam, pois com a percepção do futuro acerca da tomada de decisão e objetivos traçados, a organização acompanha os seus resultados e confronta com as expectativas criadas.

A sobrevivência da organização está condicionada a sua capacidade de antecipação às

mudanças que ocorrem. Em um mundo onde a era digital substitui a era industrial de forma exponencial, onde a globalização e as inovações tecnológicas geram mudanças significativas no mercado, as empresas que possuírem capacidade de coleta e análise de informações para construir possíveis cenários de antecipação terão chances maiores de efetivação no mercado.

Além de apontar as dificuldades gerenciais de aplicação do planejamento estratégico, é necessário analisá-las como formas de sobrevivência e adaptação ao meio ambiente em que estão inseridas. Pois, embora as dificuldades de implantação existam, seus benefícios a longo e médio prazo são bem maiores.

Fatores que levam a não execução e implantação da estratégia estão ligados ao fato de que as organizações estão focadas nas estratégias a curto prazo, e as alocações de recursos da organização é distribuído nas decisões a curto prazo, fazendo com o planejamento a longo prazo não ocorra.

Planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento. Por isto, o mesmo deve ser flexível a mudança, desde que as mesmas sejam plausíveis de ocorrer. Entretanto, não se deve entender dessa forma, que mudar um planejamento a todo momento é algo interessante. Na verdade, pode prejudicar o fluxo de trabalho da empresa, pois, a todo momento a estratégia será completamente refeita. Por este motivo, mudanças no planejamento estratégico são permitidas em casos onde as alterações não sejam frequentes ou ocorram por motivos muito específicos que não podiam ser previstos de modo algum.

Desde seu início, toda a construção do artigo se baseou na tentativa de responder as seguintes perguntas: o ramo de empresas prestadoras de serviços voltados a eventos pode ser beneficiado caso utilize do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para tomada de decisões?

E por fim, empresa X, que possui enquadramento tributário referente ao pequeno porte, e já possui uma base de clientes fidelizados, junto a uma estratégia de trabalho de nível básico, pode ser beneficiada pelo planejamento estratégico de forma a obter resultados mais elevados?

Ambas as perguntas podem ser respondidas possuem como resposta o Sim e podem ser justificadas através dos seguintes apontamentos:

A utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico é realizada uma análise do ambiente em que a empresa se encontra, são estabelecidas às direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas estratégias.

A empresa X tem suas principais fraquezas baseadas em sua dificuldade de gerenciamento e integração de setores. Conforme demonstrado durante o artigo, ambos os problemas podem ser minimizados com a aplicação do planejamento estratégico. O fato da empresa possuir

dificuldades de gerenciamento de suas ações e decisões vem principalmente dos primórdios de sua criação, que se baseou apenas no volume de compras e aumento da procura por parte de seus clientes, conforme explicado em seu histórico. Dessa forma, não foi realizado nenhum tipo de planejamento, nem mesmo suas metas foram bem definidas, elas apenas se baseavam em crescimento e geração de lucro.

O ramo de aluguel de produtos para eventos está em alta conforme demonstrados nas pesquisas do SEBRAE, entretanto, sem um planejamento e uma visão de onde se pretende chegar, a empresa X terá dificuldades de aproveitar as oportunidades do mercado. Oportunidades essas que foram demonstradas através da análise SWOT, uma das ferramentas que o PE utiliza para formular suas análises.

Quanto a seu porte, foi demonstrado durante o artigo por diferentes autores que todas as organizações necessitam de uma ferramenta de gestão para sua tomada de decisões e o PE se apresenta como uma ferramenta ideal para as organizações que desejam crescer e expandir seu mercado, independente de seu ramo ou porte. Isso ocorre, pois, segundo as palavras de Gomes e Salas (1997), as organizações estavam acostumadas a um contexto relativamente estável e seguro. A partir do ano 1973, com a globalização da economia e a crise mundial do petróleo, ocorreu uma rápida mudança na economia, trazendo uma instabilidade ainda não presenciada pelas organizações. Para que pudessem enfrentar essas mudanças, todas as organizações tiveram que se desenvolver e se organizar independente de seu ramo ou porte.

Dessa forma, ferramentas que possibilitam as empresas a se adaptar rapidamente ao mercado foram se popularizando.

Segundo Maximiano (2004) empresas que colocam com eficiência todos os seus planos e práticas, são as que abandonam estratégias equivocadas com facilidade traçando novos rumos, aproveitando boas oportunidades, formando grandes líderes e criando resultados mais sustentáveis e lucrativos que garantem sua efetividade no mercado onde estão inseridas.

7 Referencias bibliográficas

BARROS, P. M. F. Do simples ao complexo em Fonoaudiologia. Rev. Symposium, Lavras, v. 4, p. 5-19, 2000.

BRADFORD and DUCAN (2000). Simplified Strategic Planning. Chandler House.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.610p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GOMES, J. S.; SALAS, Joan M. A. Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional. SP. Atlas, 1997.

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Buscaq=planejamento%20estrat%C3%A9gico>

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do Trabalho Científico. procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed São Paulo: Atlas.

MATOS, F. G. de. Estratégia de empresa. São Paulo: Makron Books, 1993. p.149.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada. 2ª edição. SP; Atlas, 2000. p. 398.

MINTZBERG, H; Ahlstrand, B; Lampel J. Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; Planejamento Estratégico. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SLACK, Nigel. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.