

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO: PLAYMOVIE VIDEO LOCADORA LTDA

Mirian Magnus Machado¹
Romulo Fischer²

RESUMO

O mundo dos negócios sofreu grandes mudanças nos últimos anos. Diante deste cenário tão dinâmico, uma ferramenta de gestão que aponta o caminho mais seguro para o gestor conduzir o seu negócio é o planejamento estratégico. A partir do planejamento estratégico o gestor pode conhecer melhor a sua empresa e tomar as decisões necessárias para atingir os objetivos pretendidos. Por esta razão o principal objetivo deste trabalho acadêmico é elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Play Movie locadora. Para realizar este trabalho foi feito um estudo bibliográfico sobre o tema e posteriormente um levantamento dos pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças externas à organização, através de entrevista e questionários com o gestor, colaboradores, clientes e o fornecedor. A análise e interpretação dos dados coletados permitiram a conclusão de que a Play Movie locadora está bem posicionada no seu ramo de atuação, porém apresenta deficiências na sua administração.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Pontos Fortes e Fracos. Oportunidades e Ameaças.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência das constantes oscilações de mercado, as empresas precisam planejar estrategicamente suas ações para enfrentar a concorrência. Mais do que nunca os gestores das organizações precisam administrar a escassez de recursos e planejar com muita cautela todas as suas decisões. Desta maneira apresenta-se o planejamento estratégico como uma forma de guiar as empresas neste ambiente turbulento e imprevisível.

Mediante ao exposto torna-se importante estudar o planejamento estratégico porque através dele consegue-se conduzir as organizações rumo aos objetivos futuros, de forma sistemática e organizada. O planejamento estratégico é um processo que pode ser desenvolvido tanto em empresas de grande porte como pequenas empresas, por tratar de assuntos fundamentais à administração da empresa, tais como a missão, objetivos, estratégias, avaliação e controle.

¹ Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (mirianmagnus@terra.com.br).

² Graduado em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior - IBES/Sociesc.(romulo.fischer@hotmail.com).

Apresenta-se a empresa Play Movie vídeo locadora, que é uma empresa do ramo de prestação de serviços e entretenimento. Ela foi fundada em dois de junho de 2006, está localizada com sua administração em Blumenau, à Rua General Osório, número 810, Bairro da Velha, Estado de Santa Catarina.

Verificou-se que neste momento a empresa não possui qualquer tipo de planejamento que projete suas ações a longo prazo. A ausência de um planejamento estratégico pode levar a empresa a ter dificuldades em aproveitar as oportunidades e combater as ameaças geradas no seu ambiente externo. Entendendo que concorrência representa uma ameaça constante para empresa, torna-se importante a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico.

Esta pesquisa acadêmica foi desenvolvida com o objetivo de levantar informações capazes de responder a seguinte pergunta: Quais são as ações capazes de viabilizar o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para Play Movie vídeo locadora?

São objetivos específicos do estudo: identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa; identificar as oportunidades e ameaças do negócio; formular a missão e visão da empresa e propor um roteiro formal de planejamento ao negócio.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem alguns conceitos básicos que precisam ser compreendidos durante a fundamentação desta pesquisa. A partir disto torna-se importante conhecer o significado da palavra estratégia, bem como sua origem. De acordo com Maximiano (2005) a estratégia é uma palavra de origem grega e era usada para designar a arte dos generais. Através da estratégia os generais planejavam qual seria a melhor forma de derrotar seus inimigos, objetivando sempre a vitória. O conceito de estratégia surgiu em decorrência de situações de grande competitividade, como jogos, negócios e guerras. O autor afirma que no início do século XX os conceitos de estratégia passaram a ser utilizados pelas empresas.

Como no passado as empresas enfrentam diariamente um ambiente extremamente competitivo, nesta hora é que as estratégias ajudam os gestores a combater a concorrência. Segundo Chiavenato (2000, p.179) a palavra estratégia dentro do ambiente organizacional pode ser definida como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo”.

Em sentido complementar ao que afirma Chiavenato, Oliveira (2001) ressalta que as estratégias na organização procuram a melhor forma de utilizar os recursos físicos, financeiros e humanos da empresa, tendo em vista sempre a redução dos problemas e geração de oportunidades.

Com base nos autores entende-se que as estratégias desde a sua origem correspondem à seleção das melhores ações para a realização dos objetivos. A prática de estratégias inteligentes e viáveis pode trazer o retorno financeiro esperado pela organização e também proporcionar bons resultados no futuro.

A partir da globalização as empresas tiveram que aprender a conviver e prosperar em um ambiente marcado pela incerteza e a competitividade. Para ser bem sucedido o gestor moderno precisou mudar seu estilo de gestão, ou seja, ser mais estratégico nas suas ações.

Diante deste ambiente extremamente competitivo, Chiavenato e Matos (2002, p.28) afirmam que “a estratégia passa a ser a bússola salvadora das organizações; o mecanismo de direcionamento capaz de levar as organizações aos objetivos que pretendem realizar”. Mediante ao exposto entende-se que diante da imprevisibilidade no mercado, a estratégia aponta um caminho mais seguro para o gestor conduzir seu negócio.

Para conseguir atingir seus objetivos de forma consistente, por um período de até cinco anos, os autores sugerem a utilização de um planejamento estratégico. De acordo com Chiavenato e Matos (2002, p.28) é correto afirmar que o “planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação”.

Almeida (2007) comenta que antes de implantar o planejamento estratégico, o gestor precisa identificar o que ele é e como funciona. Para isto o autor descreve planejamento estratégico como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. (ALMEIDA, 2007, p.13). O autor afirma que a partir do momento que o gestor ordena suas idéias, as ações começam automaticamente a convergir para a realização dos objetivos.

Segundo Almeida (2007) não basta o gestor ser esforçado e fazer certo seu trabalho, ele precisa ser estratégico e direcionar os esforços da sua equipe de trabalho para o que realmente traz resultado. Muitas empresas são eficientes, mas deixam de ganhar dinheiro porque não estabelecem uma direção a seguir,

acrescenta o autor.

Considerando o que foi exposto pelo autor entende-se o planejamento estratégico como uma forma de organizar as idéias do gestor e de seus colaboradores para criar estratégias capazes de guiá-los da melhor forma até o alcance dos objetivos.

2.1 FASES DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2008) é possível dividir a elaboração do planejamento estratégico em quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. Veja na figura 1 como podem ser representadas estas fases.

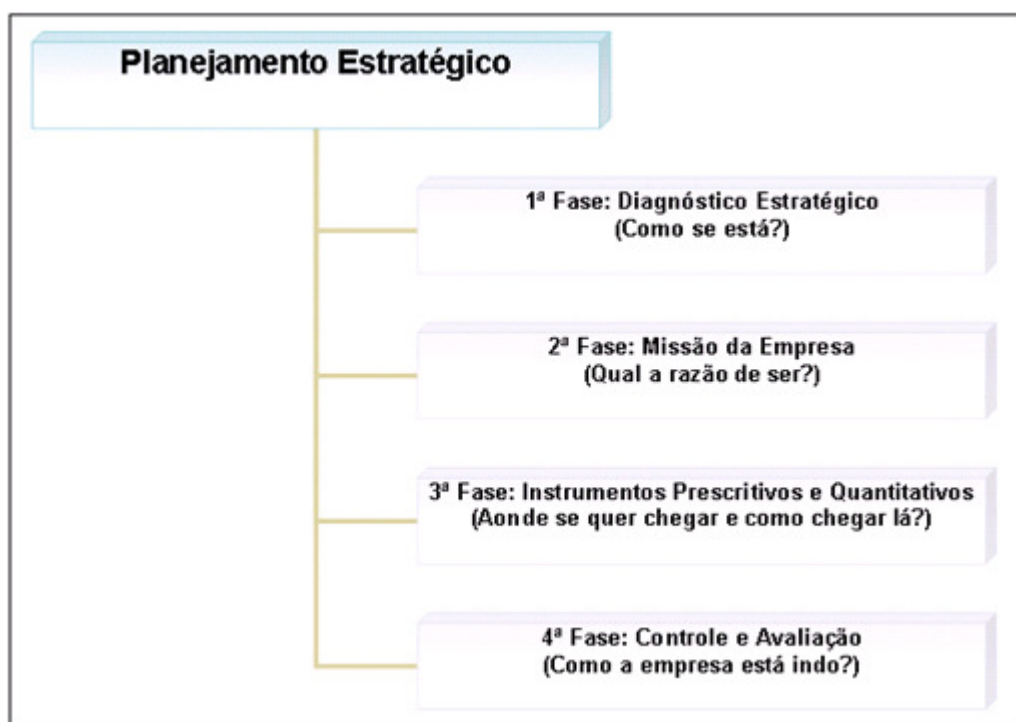


Figura 1 - Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

Segundo Oliveira (2008) esta metodologia de planejamento estratégico proposta neste trabalho foi construída com base na sua experiência prática como consultor de empresas. O autor lembra que não existe atualmente um modelo padrão de planejamento estratégico, cada empresa implanta o processo de acordo com a sua realidade.

No entanto Oliveira (2008) ressalta que o gestor deve ao menos conhecer uma metodologia de planejamento estratégico, para que tenha referências teóricas para implantar o processo. O autor deixa claro que o seu objetivo não é fazer um estudo sobre as metodologias utilizadas, mas sim apresentar um modelo que ele desenvolveu e vem trazendo bons resultados para muitas empresas.

2.1.2 Análise Externa

Neste período de retração econômica vivido no início de 2009, as empresas devem analisar muito bem o ambiente externo antes de utilizar os ativos empresariais, isto porque a escassez de recursos neste período de crise representa um grande risco para a organização. De acordo com Oliveira (2008) a análise externa estuda o comportamento da empresa diante das oportunidades e ameaças do ambiente externo, buscando estabelecer a posição da empresa em relação ao seu mercado de atuação. O ambiente externo pode ser entendido como um conjunto de variáveis incontrolláveis pela organização, composto por oportunidades e ameaças.

Neste contexto o autor explica que tanto o crescimento quanto a sustentação da organização depende de como o gestor aproveita as oportunidades e enfrenta as ameaças existentes. Uma oportunidade quando for estrategicamente aproveitada pode resultar no aumento dos lucros da empresa, por outro lado uma ameaça não administrada corretamente pode trazer sérios prejuízos ao negócio, alerta o autor.

Segundo Oliveira (2008) o gestor aumentará as chances de escolher a oportunidade certa se:

- a) avaliar as oportunidades de forma conjunta;
- b) identificar as oportunidades que estão dentro da realidade da empresa;
- c) aproveitar tanto as oportunidades imediatas como as de longo prazo;
- d) priorizar as oportunidades e não direcionar seus esforços para evitar as ameaças.

A partir destas considerações verifica-se que o nível detalhamento proposto neste levantamento de informações gera conhecimento necessário para o gestor conduzir o seu negócio, como também permite a implantação de uma metodologia

de planejamento estratégico.

Conforme Oliveira (2008) a análise do ambiente externo baseia-se na coleta de informações e pode ser feita de forma direta ou indireta, registra o autor. Na forma direta a própria empresa faz a pesquisa no ambiente, já a na forma indireta o gestor utiliza fontes secundárias para obter informações. Ex: institutos de pesquisa, agências governamentais, bolsa de valores, universidades, etc. Com relação à pesquisa, o autor complementa que as necessidades da empresa definem a quantidade de informações a serem levantadas.

Oliveira (2008) lembra que a rentabilidade do negócio é proporcional ao seu risco, ou seja, quanto maior o risco, maior é a chance de obter lucro. Os negócios que oferecem maior risco tendem a serem evitados pela maioria, conseqüentemente a concorrência nestes casos é menor, completa o autor. Com estas observações do autor pode-se dizer que ser um gestor estratégico é também “enxergar a oportunidade” mesmo nos períodos mais difíceis.

Assim como Oliveira, Kotler (1986) reconhece a importância da análise externa do ambiente e também dá sua contribuição. Segundo o autor o gestor deve estar apto a distinguir as oportunidades ambientais das oportunidades empresariais.

De acordo com kotler (1986) o mercado está repleto de oportunidades ambientais, porém isto não quer dizer que elas representem uma oportunidade para a empresa. “A chave da oportunidade de uma empresa repousa sobre a questão de se a empresa pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes” (KOTLER, 1986, p.77).

Diante das palavras do autor, entende-se que nem toda oportunidade existente no mercado pode ser adequada para uma determinada organização, cabe ao gestor avaliá-la. Ex: uma empresa X possui capacidade produtiva e tecnologia para fabricar um produto. A empresa Y por ser de menor porte, não atende os requisitos necessários para produzi-lo.

2.1.3 Análise Interna

Tão importante quanto monitorar o que está acontecendo fora da organização é saber como está sua estrutura interna. De acordo como Oliveira (2008) a análise interna tem o objetivo de expor as deficiências e qualidades da empresa, isto significa apontar o que ela faz de melhor e também o que ela está

fazendo de errado. O autor lembra que na análise interna o gestor deve comparar sua empresa com uma do mesmo setor, indiferentemente se ela é uma concorrente direta ou potencial.

Enquanto a análise externa preocupa-se com as ameaças e oportunidades a análise interna procura identificar os pontos fortes, fracos e a melhorar. Eles podem ser definidos como variáveis controláveis pela organização, ou seja, variáveis que estão dentro do alcance de atuação do gestor.

Para que não permaneçam dúvidas em relação o que possa ser uma força ou fraqueza da organização, apresenta-se no quadro 1 com alguns exemplos de pontos fortes, fracos e a melhorar:

Variável interna	O que é	Exemplos
Ponto Forte	são características de destaque na empresa	marca conhecida, linha de produtos diversificada, rede de distribuição eficiente, presteza no atendimento ao cliente, etc
Ponto Fraco	são características negativas na empresa	pouca variedade de condições de pagamento, falta de comunicação na empresa, tecnologia ultrapassada, falta de processo confiáveis, etc
Ponto a Melhorar	características positivas porém contribuem pouco para empresa	qualidade dos produtos, controle dos estoques, capacitação dos colaboradores, comunicação com os clientes, etc

Quadro 1 - Pontos fortes, fracos e a melhorar.

Fonte: Adaptado Costa (2005, p.111)

De acordo com Costa (2005) uma das grandes dificuldades enfrentadas pelo gestor é fazer a análise do ambiente interno, pois ela evidencia os problemas existentes na organização. Infelizmente para alguns administradores ainda é melhor ignorar os pontos fracos e fingir que está tudo bem, o que segundo o autor é um grande erro. O autor afirma que o gestor deve adotar uma postura estratégica contínua e procurar corrigir os erros que estão sendo cometidos.

Para facilitar a avaliação interna da empresa, Costa (2005) sugere que após listar os pontos fortes e fracos, o gestor deve classificá-los em grandes categorias, o que o autor chama de os 10-Ms do autodiagnóstico. O autor defende o uso deste autodiagnóstico porque “essas dez áreas de concentração e foco da organização cobrem, praticamente, quase todos os pontos internos relevantes de qualquer instituição” (COSTA, 2005, p.113).

Aproveitando as informações apuradas durante o autodiagnóstico, Costa (2005) demonstra que é possível representá-las graficamente. Segundo o autor o

Gráfico-Radar da instituição é capaz de apresentar visualmente os resultados da análise interna, veja na figura 2.

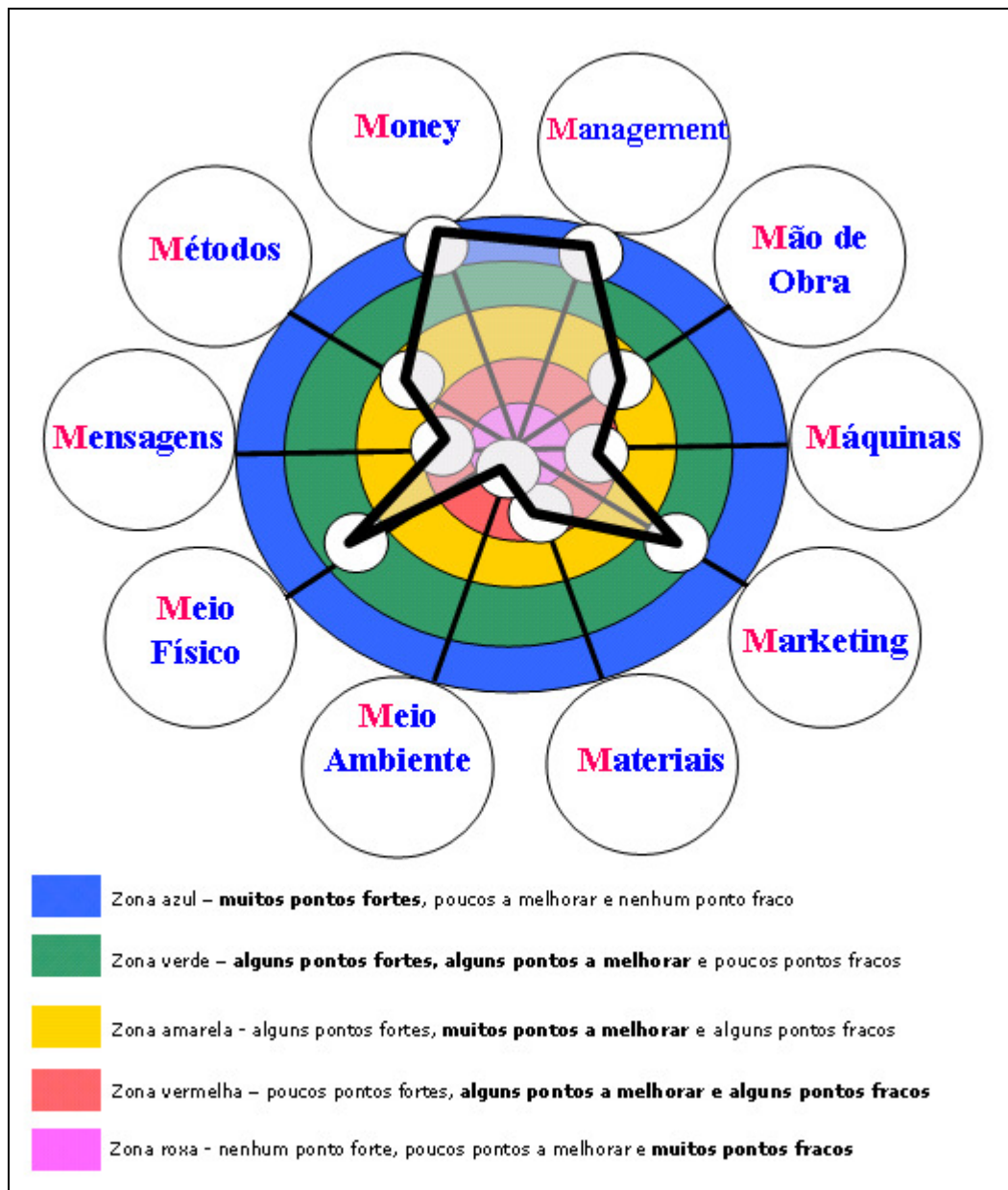


Figura 2 - Gráfico Radar

Fonte: Adaptado Costa (2005, p.118)

Segundo Costa (2005) ao mesmo tempo em que o gráfico radar oferece uma visão macro da situação interna da empresa, ele também permite que o gestor “faça uma análise comparativa entre várias empresas ou entidades do mesmo setor, por meio de desenhos superpostos de várias organizações”. (COSTA, 2005, p.118).

2.1.4 Análise da Concorrência

De acordo como Costa (2006) nenhuma organização deve cometer o erro de achar que está sozinha no mercado. A concorrência é algo que sempre vai existir em qualquer segmento de mercado, por isso o gestor precisa estar atento a esta ameaça. Em decorrência disto torna-se importante a empresa identificar quais são os seus concorrentes atuais e também quais poderão ser seus futuros concorrentes, complementa o ator.

Conforme Costa (2005, p.87) uma forma de apontar quais são os concorrentes atuais “é sondar os atuais clientes e tentar descobrir quais são as suas alternativas para ter acesso ao mesmo produto ou serviço que a organização oferece”. Mediante esta afirmação entende-se a partir do momento que a empresa identifica quem pode substituir seu produto ou serviço, levando em conta visão dos seus clientes, ela descobre quais são os seus verdadeiros concorrentes.

O autor ainda ressalta que nem todo concorrente da empresa tem o mesmo “nome genérico” para identificar seu negócio, logo reafirma-se que o gestor precisa conhecer as preferências de seus clientes. Por exemplo, a locadora que é objeto de estudo desta pesquisa, pode ter um concorrente que não necessariamente seja uma locadora, pode ser uma empresa que fornece programação de TV cabo, uma lan house etc. De acordo com o autor empresas como estas podem suprir algumas necessidades dos clientes da locadora, mesmo não trabalhando com a locação de filmes.

Já para definir quais serão os possíveis concorrentes a empresa precisa analisar o mercado e uma forma mais ampla e visionária. Segundo Costa (2006) os futuros concorrentes “terão formas de atuar diferentes, usarão outras metodologias, formas e regras operativas ou comerciais. Ou, pior ainda, muitos dos concorrentes que estarão no mercado daqui a cinco anos, podem não existir atualmente”. (COSTA, 2006, p.88).

Diante das palavras do autor entende-se que a identificação de futuros concorrentes é uma tarefa muito difícil, devido às transformações ambientais que ocorrem no mercado de atuação. No entanto a empresa não pode deixar de observar as tendências e mudanças para não ser superada por novos entrantes.

2.1.5 Análise SWOT

Segundo Berton e Fernandes (2005) existe uma maneira de avaliar conjuntamente o ambiente interno e externo da organização, isto pode ser feito através da chamada análise SWOT. Os autores explicam que a palavra swot vem da língua inglesa, ela é formada pelas letras iniciais de quatro importantes palavras, são elas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). De acordo com Berton e Fernandes (2005, p.136) “este conceito resume os principais aspectos do ambiente e as capacidades da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Berton e Fernandes, Wright et al (2000, p.85) acrescentam que “o propósito de uma empresa pode ser conceitualizado no contexto da **análise S.W.O.T** “. Segundo os autores esta análise tem o objetivo de posicionar a empresa estrategicamente diante das oportunidades e ameaças do ambiente. A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica útil porque revela ao gestor os pontos fortes que podem ser mais bem aproveitados, bem como também os pontos fracos a serem corrigidos.

2.1.6 Missão

O planejamento estratégico é um processo administrativo que abrange a empresa como um todo, logo se pode afirmar que o êxito na sua aplicação depende do comprometimento de todas as pessoas que integram a organização. De acordo com Berton e Fernandes (2005) a empresa que deixa bem claro qual é sua missão, tende a receber maior apoio dos seus colaboradores na hora de atingir os objetivos.

Os autores explicam que “sem uma compreensão do porquê, as pessoas podem até fazer as coisas, ou repeti-las mecanicamente, mas não as farão com o coração.” (BERTON E FERNANDES, 2005, p.144). A partir deste comentário entende-se que uma missão quando bem elaborada, pode motivar as pessoas e direcionar seus esforços para a implantação do planejamento estratégico.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2008) afirma que todo gestor estratégico ao estabelecer um negócio, deve estipular aonde quer chegar com a sua empresa, em outras palavras, ele precisa definir a missão da empresa. Diante desta necessidade, o autor descreve a missão como “a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”

2.1.7 Visão

Segundo Oliveira (2008) existem estudos que comprovam a importância de se estabelecer a visão empresarial dentro do processo de planejamento estratégico, porém na prática ainda muitos empresários duvidam que ela possa auferir algum tipo de benefício para empresa. O autor comenta que às vezes a visão pode parecer algo intangível ou difícil de ser alcançado, porém o gestor não deve se preocupar com isso porque a visão é precedida pela análise da empresa em relação às oportunidades e ameaças.

Convergindo na mesma opinião, Tavares (2005, p.98) afirma que “a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização [...] e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra”.

Diante desta explicação entende-se que a visão não fica restrita ao que a empresa quer ser, mas também inclui o que está sendo feito para que esta projeção se torne uma realidade.

2.1.8 Princípios e Valores

Segundo Costa (2005, p.38) pode-se afirmar que “os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer”. Conforme o autor o gestor pode ou não seguir os princípios da empresa, porém quando eles não são respeitados passam a serem considerados apenas uma política ou conveniências.

Com opinião convergente, porém sendo um pouco mais específico, Tavares (2005, p.243) define os princípios “como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações em sua vida social e profissional”. Mediante estas palavras entende-se o que Costa quer dizer quando define os princípios como pontos imutáveis da organização.

2.1.9 Objetivos Estratégicos

De acordo com Berton e Fernandes (2005) na década 60, os administradores começaram a dedicar mais atenção aos objetivos empresariais.

Esta mudança foi liderada por Peter Drucker, que afirmava que a administração da empresa deveria priorizar a definição dos objetivos e canalizar todos os esforços para alcançá-los. A partir daí a idéia de estabelecer e alcançar objetivos passou a ser a rotina de qualquer empresa.

Berton e Fernandes (2005, p.153) definem como objetivos “os diversos resultados que a organização propõe alcançar, com um prazo definido para que aconteçam”. Acompanhando as características do planejamento estratégico, os objetivos podem também serem vistos como “projeções de situações futuras desejadas” para a empresa, acrescentam os autores.

Segundo Oliveira (2008) os objetivos adquirem a sua devida importância a partir do momento que o gestor reconhece sua existência e usa-os como base para a tomada de decisões. Os gestores não podem esquecer que os objetivos podem tanto guiar como estimular as ações estratégicas dentro da empresa. O autor registra também que os objetivos podem contemplar a organização como um todo (objetivos gerais) ou ainda serem específicos de uma área (objetivos funcionais).

2.1.10 Plano de Ação

Planos de ação podem ser entendidos como “documentos que estabelecem as práticas, os recursos, os métodos, os responsáveis, a prioridade e a seqüência das atividades operacionais da organização” [...] ³. Segundo Costa (2005) para cada objetivo estratégico o gestor deve elaborar um plano de ação que coloque em prática as estratégias selecionadas.

Para que as ações que compõem os planos de ação realmente aconteçam, é necessário que todos os custos inerentes ao processo estejam devidamente orçados e aprovados. Neste momento o gestor reconhece o valor que o orçamento assume no planejamento estratégico.

De acordo com Costa (2005) o plano de ação ideal é capaz de sistematizar as ações que devem ser executadas, bem como o responsável por cada atividade e a supervisão. O autor ressalta que apenas dizer o que fazer não basta, um plano de ação deve relatar inclusive como fazer cada tarefa. Para considerar o plano de ação completo, o autor afirma que ele deve também contabilizar os investimentos a serem

³ **Dicionário de Marketing**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2009.

utilizados, ou seja, incluir tanto os custos financeiros como os recursos empresariais (capital humano, informações, equipamentos, espaço físico, etc).

Já Oliveira (2008) explica que não há como falar sobre plano de ação sem mencionar também os projetos, pois ambos estão ligados entre si. Os projetos permitem o gestor “identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver, com a finalidade de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico”. (OLIVEIRA, 2008, p.238).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia que foi adotada na pesquisa acadêmica para responder tanto a questão problema que norteou o trabalho, quanto alcançar os objetivos que foram propostos.

Conforme Andrade (2006, p.121) “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Considerando o conceito proposto pelo autor, pode-se afirmar que a pesquisa organiza a forma de buscar as soluções para os problemas que dificultam o processo de gestão organizacional.

De acordo com Gil (2002, p.17) torna-se importante o fazer a pesquisa “quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”. O ator acrescenta que existem dois motivos principais para elaborar a pesquisa, um é aumentar o conhecimento e o outro é começar a executar as coisas de uma forma melhor.

Com base nas afirmações do autor, entende-se que esta pesquisa foi fundamental para fazer o levantamento das informações necessárias para desenvolver esta proposta de planejamento estratégico.

Conforme Malhotra (2005) o modelo ou modalidade de pesquisa pode ser definido como “um mapa” para executar o projeto de pesquisa. O autor ressalta que “um bom modelo de pesquisa” é capaz de fornecer informações relevantes e úteis para o gestor tomar suas decisões. Diante disto, torna-se importante escolher um modelo de pesquisa que possa suprir a necessidade de informações sobre um determinado assunto ou problema.

De acordo com Andrade (2006) a pesquisa pode ser classificada tanto pelos objetivos, como pelos procedimentos adotados no processo. Quando se observa os objetivos pode-se classificá-la em: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva ou pesquisa explicativa. Já na questão dos procedimentos utilizados, ela pode ser classificada em: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica ou pesquisa de campo.

A partir destas classificações propostas por Andrade (2006) é correto afirmar que o modelo que foi adotado neste projeto, classifica-se como uma pesquisa descritiva, de campo, fundamentada no estudo bibliográfico.

Os questionários aplicados com o fornecedor da empresa e os clientes foram utilizados para identificar as principais oportunidades e ameaças para a empresa. Uma das principais vantagens dos questionários é que eles conseguem economizar tempo na coleta de dados e podem abranger um grande número de pessoas simultaneamente.

Já os questionários aplicados com os colaboradores e o gestor resultaram em uma análise do ambiente interno, o que acabou revelando os pontos fortes, fracos e a melhorar da empresa. Para extrair um número maior de informações sobre o ambiente interno, também realizou-se uma entrevista com o gestor abordando os principais aspectos administrativos da locadora. A interpretação de todas estas informações possibilitou a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a Play Movie locadora, que é o principal objetivo deste trabalho.

4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo apresenta a proposta de um roteiro formal de planejamento estratégico baseada na interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo, entrevista e questionários realizados. A proposta é formada pela análise swot, missão, visão, princípios e valores, objetivos estratégicos e o plano de ação.

A) Análise SWOT

Segundo Berton e Fernandes (2005) existe uma maneira de avaliar conjuntamente o ambiente interno e externo da organização, isto pode ser feito através da chamada análise SWOT. Para desenvolver a análise SWOT, os autores sugerem a elaboração de uma tabela com os fatores ambientais internos e externos

da organização. Desta forma apresenta-se no quadro 2, a análise SWOT da Play Movie locadora:

AMBIENTE INTERNO	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • localização da locadora; • atendimento ao cliente; • satisfação dos colaboradores e sócios; • motivação dos colaboradores; • variedade e qualidade dos produtos; • estacionamento para os clientes; • equipamentos utilizados na locadora; • cadastro integrado de clientes; • economia de energia e materiais de uso da locadora; • espaço interno da locadora; • disponibilidade para investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • administração geral e processos decisórios; • divulgação da marca • lançamento e divulgação de promoções para os clientes; • lançamento novos produtos ou serviços; • sócios preparados para a gestão de pessoas; • conhecimento da concorrência; • site com informações da locadora; • codificação dos produtos; • ausência de métodos de pesquisa; • acompanhamento gerencial dos resultados; • condições de pagamento limitadas.
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • diversificação de produtos e serviços; • espaço de divulgação na mídia; • parcerias estratégicas com outros estabelecimentos comerciais; • participação do Núcleo Setorial de Locadoras de Blumenau. 	<ul style="list-style-type: none"> • produtos piratas no mercado; • downloads de filmes na internet; • empresas de tv a cabo; • novas tecnologias; • concorrentes com serviços agregados; • novos entrantes;

Quadro 2 - Análise SWOT da Play Movie locadora

Fonte: Do autor (2009)

Tanto Costa (2005) como Oliveira (2008) afirmam que existem certos pontos internos da organização que não podem ser considerados fortes nem fracos, eles são os chamados pontos a melhorar ou neutros. Oliveira comenta que os pontos a melhorar podem favorecer ou não as empresas em uma situação futura por isso merecem a atenção do gestor.

Mediante ao exposto optou-se por incluir os pontos a melhorar no campo de pontos fracos do quadro 2, pois existe uma possibilidade destes itens se tornarem pontos fracos da empresa.

B) Missão

De acordo com Certo (2005, p.76) “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”. Em outras palavras o autor define missão como a razão de ser da empresa.

A partir do conceito apresentado pelo autor e da entrevista realizada com o gestor, apresenta-se a missão da Play Movie locadora: “Oferecer produtos e serviços diferenciados, proporcionando ao cliente tudo aquilo que nós gostaríamos de receber se estivéssemos no seu lugar”.

C) Visão

De acordo com Oliveira (2008, p.65) pode-se definir a visão como “os limites que os proprietários da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Com base na definição do autor e a entrevista realizada com o gestor, apresenta-se a visão da Play Movie locadora: “Ser uma referência em atendimento e serviços no ramo de vídeo locadoras e home entretenimento na região”.

D) Princípios e Valores

Segundo Costa (2005, p.38) pode-se afirmar que “os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer”. Diante da afirmação do autor, os princípios e valores estabelecidos para a Play Movie locadora são:

- a) respeito e dedicação aos clientes;
- b) aperfeiçoamento contínuo;
- c) oferecer produtos e serviços inovadores;
- d) procurar sempre fazer melhor que o concorrente.

E) Objetivos Estratégicos

De acordo Maximiano (2005) “os objetivos são os estados futuros que a empresa e os seus colaboradores pretendem alcançar através da aplicação sinérgica de recursos materiais e humanos”.

Mediante o exposto pelo autor, entende-se que a definição dos objetivos estratégicos é fundamental para que esta proposta de planejamento estratégico alcance os resultados esperados. Desta forma os objetivos estratégicos para a Play Movie locadora são:

- a) apresentação do planejamento estratégico aos sócios;
- b) treinamento para preparação dos sócios para a gestão de pessoas;
- c) treinamento dos colaboradores;
- d) implantação do software Hábil Empresarial para controle financeiro;
- e) codificação dos produtos;
- f) reformulação do site da locadora;
- g) implementação e divulgação de novas promoções para os clientes;
- h) diversificar a forma de pagamento (cartão de crédito e débito);
- i) estabelecer parcerias com outros estabelecimentos comerciais;
- j) pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- k) analisar periodicamente a concorrência.

Segundo Oliveira (2008) os objetivos adquirem a sua devida importância a partir do momento que o gestor reconhece sua existência e usa-os como base para a tomada de decisões.

A partir das palavras do autor pode-se afirmar que estes objetivos só terão utilidade se o gestor da Play Movie usá-los como base durante a implementação da proposta de planejamento estratégico.

F) Plano de Ação

De acordo com o referencial teórico pesquisado pode-se definir o plano de ação um documento que traduz as intenções da empresa em ações específicas, que podem viabilizar o alcance dos resultados em um determinado espaço de tempo.

No quadro 3 foram detalhadas as ações estratégicas capazes de viabilizar os objetivos estratégicos definidos, os responsáveis por cada uma das ações, o período de tempo em que se espera que as ações se realizem, bem como o custo envolvido em cada uma destas ações.

Com base nos objetivos estratégicos já definidos, o plano de ação proposto para a Play Movie locadora é:

PLANO DE AÇÕES					
Empresa: Play Movie Vídeo Locadora Ltda. Me.					
Objetivo: Propostas para Implementação do Planejamento Estratégico					
Líder: Romulo Fischer					
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Custo
Apresentação do Planejamento Estratégico aos sócios	• reunir os sócios para apresentar a proposta;	Romulo	11/01/2010	11/01/2010	Sem custo
	• apresentar a proposta de Planejamento Estratégico;	Romulo	11/01/2010	11/01/2010	Sem custo
	• comentar o plano de ação e os demais itens da proposta;	Romulo	11/01/2010	11/01/2010	Sem custo
	• explicar a importância da sua implantação para a locadora.	Romulo	11/01/2010	11/01/2010	Sem custo
Treinamento e preparação dos sócios para a gestão de pessoas	• definir as principais deficiências na gestão de pessoas;	Romulo	12/01/2010	12/01/2010	Sem custo
	• definir as responsabilidades de cada sócio;	Fernando	12/01/2010	12/01/2010	Sem custo
	• pesquisar e definir uma empresa especializada em treinamento de recursos humanos;	Romulo e Fernando	12/01/2010	15/01/2010	Sem custo
	• fazer o treinamento.	Empresa Contratada	18/01/2010	10/03/2010	R\$ 770,00
Treinamento dos colaboradores	• pesquisar junto aos colaboradores quais são as principais deficiências no treinamento atual;	Romulo	18/01/2010	22/01/2010	Sem custo
	• pesquisar uma empresa especializada em treinamento;	Romulo	25/01/2010	29/01/2010	Sem custo
	• definir o que a empresa espera do treinamento;	Fernando	29/01/2010	29/01/2010	Sem custo
	• contratar uma empresa de treinamento;	Fernando	01/02/2010	01/02/2010	R\$ 3.400,00
	• monitorar e avaliar o andamento do processo.	Romulo e Fernando	01/02/2010	05/03/2010	Sem custo
Implantação do software Hável para controle financeiro	• apresentar o software ao gestor;	Romulo	08/03/2010	08/03/2010	Sem custo
	• explicar o funcionamento do software;	Romulo	08/03/2010	08/03/2010	Sem custo
	• apontar quais são os benefícios para a locadora;	Romulo	08/03/2010	08/03/2010	Sem custo
	• instalar o software e fazer a alimentação dos dados.	Romulo e Fernando	09/03/2010	22/03/2010	Sem custo
Codificação dos produtos	• verificar o atual acervo de filmes da locadora;	Romulo	22/03/2010	22/03/2010	Sem custo
	• definir como vai funcionar a codificação dos produtos;	Romulo e Fernando	23/03/2010	29/03/2010	Sem custo
	• explicar aos colaboradores como vai funcionar a codificação dos produtos;	Romulo	30/03/2010	30/03/2010	Sem custo

Continua

	<ul style="list-style-type: none"> fazer a codificação dos produtos; 	Romulo e Colaboradores	05/04/2010	09/04/2010	Sem custo
Reformulação do site da Play Movie locadora	<ul style="list-style-type: none"> consultar os clientes para identificar sugestões ou reclamações sobre o site atual; 	Romulo	03/05/2010	14/05/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> pesquisar em outros sites modelos já existentes (o que está sendo feito pela concorrência); 	Romulo	10/05/2010	14/05/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> pesquisar uma empresa especializada em elaboração de sites na internet; 	Romulo	17/05/2010	28/05/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> definir e contratar a empresa que vai realizar as modificações. 	Fernando	28/05/2010	28/05/2010	R\$ 2.500,00
Implementação e divulgação de novas promoções para os clientes	<ul style="list-style-type: none"> pesquisar na concorrência e identificar novas promoções; 	Romulo	05/07/2010	16/07/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> consultar o cliente para identificar quais promoções ele gostaria que fossem utilizadas; 	Romulo	19/07/2010	30/07/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> definir quais promoções são possíveis de aplicar na locadora; 	Romulo e Fernando	30/07/2010	30/07/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> implantar novas promoções e divulgá-las. 	Fernando e Colaboradores	02/08/2010	02/08/2010	Sem custo
Diversificar a forma de pagamento (cartão de crédito e débito)	<ul style="list-style-type: none"> pesquisar quais os cartões mais utilizados pelos clientes; 	Romulo	02/08/2010	06/08/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> pesquisar uma operadora de cartões de crédito que ofereça o serviço; 	Romulo	09/08/2010	13/08/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> apresentar o valor do orçamento ao gestor; 	Romulo	13/08/2010	13/08/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> contratar o serviço. 	Fernando	16/08/2010	16/08/2010	R\$ 4.094,00
Estabelecer parcerias com outros estabelecimentos comerciais	<ul style="list-style-type: none"> pesquisar o que os concorrentes estão fazendo neste sentido (parcerias); 	Romulo	04/10/2010	08/10/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> pesquisar quais são os estabelecimentos interessados em firmar parceria; 	Romulo	11/10/2010	22/10/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> selecionar as parcerias mais viáveis para a locadora; 	Romulo	22/10/2010	22/10/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> apresentar as opções de parcerias estratégicas ao gestor. 	Romulo	23/10/2010	23/10/2010	Sem custo
Pesquisa para o desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> consultar o cliente e identificar possíveis desejos e necessidades; 	Romulo	25/10/2010	29/10/2010	Sem custo
	<ul style="list-style-type: none"> observar a concorrência; 	Romulo	01/11/2010	05/11/2010	Sem custo

nto de novos produtos e serviços	• tabular os resultados;	Romulo	06/11/2010	09/11/2010	Sem custo
	• expor os resultados ao gestor.	Romulo	09/11/2010	09/11/2010	Sem custo
Analisar periodicament e a concorrência	• definir quais os concorrentes serão analisados;	Romulo	12/01/2010	12/01/2010	Sem custo
	• visitar as locadoras concorrentes;	Romulo	12/01/2010	16/12/2010	Sem custo
	• elaborar relatórios periódicos com as principais ações dos concorrentes;	Romulo	18/01/2010	18/01/2010	Sem custo
	• expor e discutir as informações dos relatórios.	Romulo e Fernando	19/01/2010	19/01/2010	Sem custo

Quadro 3 - Plano de Ações para a Play Movie locadora

Fonte: adaptado Costa (2005, p.207)

Com relação ao plano de ações proposto para a Play Movie locadora torna-se importante comentar alguns objetivos estratégicos e os fatores que influenciaram na escolha dos orçamentos, expostos no quadro 3.

Procurando reduzir os pontos fracos identificados no ambiente interno (quadro 2) estabeleceram-se os seguintes objetivos estratégicos: os treinamentos (gestor e colaboradores), a implementação do software Hábil Empresarial, codificação dos produtos, reformulação do site, diversificação das formas de pagamento (cartão), novas promoções aos clientes e a elaboração de um manual.

Os treinamentos são importantes porque melhoram a capacidade de gestão do sócio Fernando e deixam os colaboradores mais preparados para atender as os clientes. Como foi exposto no decorrer do trabalho, o treinamento é a melhor forma de “desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2004, p.339).

A implantação do sistema Hábil Empresarial e a codificação dos produtos contribuem para a formação de um sistema de controle interno para o gestor da locadora. Com estas mudanças, o sócio Fernando passa a ter um melhor monitoramento da movimentação financeira, bem como organiza o acervo de filmes da locadora.

Os objetivos de diversificação da forma de pagamento (cartão), reformulação do site e lançamento de novas promoções foram adotados para reforçar os princípios e valores elencados nesta proposta de planejamento estratégico, são eles: respeito e dedicação aos clientes, aperfeiçoamento contínuo, oferecer produtos e serviços inovadores e procurar sempre fazer melhor que o concorrente.

Para combater as ameaças e aproveitar melhor as oportunidades do ambiente externo (quadro 2), definiram-se como objetivos: estabelecer parcerias com outros estabelecimentos comerciais, pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos e a analisar periodicamente a concorrência. Como foi verificado na pesquisa de análise do setor, existe uma tendência muito forte de diversificação na oferta de produtos e serviços.

5 CONCLUSÃO

Com este trabalho verificou-se que os gestores precisam estar atentos as constantes mudanças ambientais e as tendências de mercado. Algumas ferramentas administrativas como o planejamento estratégico, aumentam as chances de sucesso na hora de enfrentar este desafio. Muitas pequenas empresas não utilizam o planejamento estratégico porque acreditam que esta metodologia é apenas aplicada em grandes empresas, o que não é verdade. O trabalho demonstrou que existem ações capazes de viabilizar a sua implantação na Play Movie locadora, bem como em qualquer outra empresa.

A proposta de planejamento estratégico feita para Play Movie locadora teve como base a seguinte questão problema: “Quais são as ações capazes de viabilizar o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para a Play Movie locadora?” Para descobrir quais as ações poderiam ser propostas, realizou-se questionários, entrevistas e uma análise da situação do mercado de vídeo locadoras na cidade. A partir da análise dos dados coletados, elaborou-se uma proposta de planejamento estratégico e um conjunto de ações que responderam a questão problema.

No início do trabalho foram estabelecidos alguns objetivos específicos que ajudaram na elaboração desta proposta de planejamento estratégico. Os instrumentos (questionários aplicados, entrevista com o gestor e análise de dados secundários) contribuíram para a realização destes objetivos específicos: analisar os pontos fortes e fracos da empresa, analisar as oportunidades e ameaças do negócio, formular a missão e visão da empresa e propor um roteiro formal de planejamento para o negócio.

O primeiro objetivo específico foi atingido no momento em que realizou-se a análise dos questionários internos (gestor e colaboradores) e a entrevista com o

gestor da locadora. Isto foi fundamental para o estabelecimento dos objetivos estratégicos elencados na proposta de planejamento estratégico.

O segundo objetivo específico foi alcançado a partir das informações obtidas nos questionários externos (clientes e fornecedor) e na análise de dados secundários sobre a concorrência e o setor de vídeo locadoras em Blumenau. Os questionários dos clientes forneceram informações importantes para o gestor conhecer as oportunidades que podem ser aproveitadas pela locadora. Ex: lançamento de novos produtos, expansão do negócio, etc.

A análise de dados secundários foi importante porque revelou uma série de ameaças ao negócio da locadora, bem como a forma de atuação dos seus principais concorrentes. Pelo estudo realizado verificou-se que tanto os concorrentes, como a Play Movie locadora considera a pirataria (dvds piratas ou downloads na internet) como a principal ameaça para o setor.

O terceiro objetivo específico foi alcançado a partir da entrevista realizada com o gestor. Nela o pesquisador conseguiu identificar o que o gestor espera do negócio e também o que a empresa pode fazer pelos seus clientes. Com a missão e visão definidas, a Play Movie deixa bem claro qual é a razão de ser do seu negócio e o que a empresa espera conquistar no futuro.

O quarto objetivo específico foi atingido a partir do momento que foi definido no quadro 3 o plano de ação para a Play Movie locadora. Este plano de ação descreve uma série de ações que estabelecem um roteiro formal de planejamento estratégico para o negócio.

Com a realização deste trabalho comprovou-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que facilita a gestão eficiente das empresas. Desta forma afirma-se que esta proposta de planejamento estratégico ajudará a Play Movie locadora a atingir seus objetivos e manter-se competitiva no seu mercado de atuação.

PROPOSAL OF STRATEGIC PLANNING: PLAYMOVIE VIDEO LOCADORA LTDA

ABSTRACT

The business world suffered great changes in the last years. In face of this such dynamic scenery, an administration tool that points the safest road for the manager to drive its business it is the strategic planning. Starting from the strategic planning the manager can know his company better and to make the necessaries decisions to reach the intended objectives. For this reason the main objective of this

academic work is to make a proposal of strategic planning for Play Movie store locator. To accomplish this work it was made a bibliographical study about the theme and then it was made a survey of the internal strong and weak points and the external opportunities and threats of the organization, through an interview and questionnaires with the manager, collaborators, customers and the supplier. The analysis and interpretation of the collected data allowed the conclusion that Play Movie store locator is well positioned in his branch of performance, however it presents deficiencies in its administration.

Key-words: Strategic Planning. Strong e Weak points. Opportunities and Threats.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Margarida de. **Introdução à Metodologia de Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTON, Luiz Hamilton; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica: Da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Pessoas: o Novo Papel do Recursos Humanos nas Organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Dicionário de Marketing. Disponível em:<<http://www.portaldomarketing.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MACHADO, Mirian Magnus; FISCHER, RÔMULO. Proposta de planejamento estratégico: Playmovie Video Locadora Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.381-404, Sem II 2009. Temática TCC. 404
ISSN 1980-7031

MALHOTRA, Naresh k. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, Peter; et al. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.