

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE A UMA PEQUENA
EMPRESA DE RASTREAMENTO VEICULAR LOCALIZADA EM BELO
HORIZONTE, MINAS GERAIS.**

Autoria

Sandra Pereira Silva

Bacharelado em Administração/Lael Varella Educação e Cultura - FAMINAS-BH

Professor Orientador

Antonio Marcos de Souza

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo explorar as diretrizes do planejamento estratégico em roteiro aplicado a uma Pequena Empresa de rastreamento veicular. Em tal exploração, utilizou-se como metodologia o estudo qualitativo em pesquisa de campo onde foi investigada a empresa no que se refere ao macro e microambiente, o que compôs as análises Swot, demonstrou forças competitivas e o ambiente de negócios. Mediante as análises propostas, viu-se que a empresa vem enfrentando desafios devido a atual conjuntura econômica no Brasil, aliada ao ambiente competitivo e as deficiências internas da organização. Os resultados elencados permitirão ao gestor desenvolver estratégias para direcionar sua organização na busca por novos patamares utilizando sua atual capacidade produtiva. Obteve-se que o desenvolvimento das diretrizes do planejamento estratégico junto à organização permite a construção de um modelo adequado ao setor de rastreamento veicular.

ESTRATÉGIAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE A UMA PEQUENA
EMPRESA DE RASTREAMENTO VEICULAR LOCALIZADA EM BELO
HORIZONTE, MINAS GERAIS.**

**STRATEGIC PLANNING: APPLICABILITY IN A SMALL BUSINESS OF VEHICLE
TRACKING LOCALIZED AT BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS.**

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo explorar as diretrizes do planejamento estratégico em roteiro aplicado a uma Pequena Empresa de rastreamento veicular. Em tal exploração, utilizou-se como metodologia o estudo qualitativo em pesquisa de campo onde foi investigada a empresa no que se refere ao macro e microambiente, o que compôs as análises *Swot*, demonstrou forças competitivas e o ambiente de negócios. Mediante as análises propostas, viu-se que a empresa vem enfrentando desafios devido a atual conjuntura econômica no Brasil, aliada ao ambiente competitivo e as deficiências internas da organização. Os resultados elencados permitirão ao gestor desenvolver estratégias para direcionar sua organização na busca por novos patamares utilizando sua atual capacidade produtiva. Obteve-se que o desenvolvimento das diretrizes do planejamento estratégico junto à organização permite a construção de um modelo adequado ao setor de rastreamento veicular.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico; Estratégias Empresariais; Rastreamento Veicular.

Abstract

This article aimed to explore the strategic guidelines in a script applied to a Small Business vehicular tracking. In such a holding, it was used as the qualitative study in research methodology of field where the company was investigated with regard to macro and micro environment, composed the *Swot* analysis, it was demonstrated competitive forces and the business environment. Through the proposed analysis, was identified that the company has been facing challenges due to the current economic situation in Brazil, allied to highly competitive environment and your internal weakness. The results listed, will allow the Manager to develop strategies to direct your organization to search for new heights using current productive capacity. It was obtained that the development of the strategic planning guidelines for the organization allows the construction of a model suitable for the vehicle tracking sector.

Key-Words: Strategic Planning; Business Strategies; Vehicular Tracking.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um norte estratégico implica no estabelecimento de propósitos organizacionais dentro da visão, missão e promoção diagnóstica, identificando como a empresa está de fato, bem como a análise do ambiente competitivo para adequação da organização ao cenário e as oportunidades e ameaças de mercado, dando retorno às expectativas dos *stakeholders*. (HREBINIAK, 2006; OLIVEIRA, 2011; TAVARES, 2010; THOMPSON, 2003).

Norteadada pela metodologia do planejamento estratégico, a pesquisa relatada no artigo consistiu na investigação do universo organizacional de uma Pequena Empresa de rastreamento veicular localizada em Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. Quanto ao mérito acadêmico, a pesquisa busca contribuir com os estudos organizacionais à luz dos direcionamentos propostos pelos autores aqui referendados, em uma perspectiva de análise e demonstração.

Por relevância, é interessante às organizações conhecerem os componentes da estruturação estratégica, o que lhes permitirá decidir se desejam arrojarem-se em prol de patamares mais altos, ou permitir que apenas os outros o façam servindo então o estudo como apoio a tal busca.

Diante ao exposto a pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: Como a metodologia do planejamento estratégico pode servir de ferramenta de apoio a uma Pequena Empresa do ramo de rastreamento veicular?

Tem-se por hipótese que a composição do planejamento estratégico junto à gestão da T&T permitiria a construção significativa de um modelo organizacional adequado às demandas do setor de monitoramento e rastreamento veicular.

Para responder aos questionamentos esse artigo teve por objetivo geral desenvolver a metodologia do planejamento estratégico para uma Pequena Empresa de rastreamento veicular. Onde especificamente: a) Investigou-se a metodologia do planejamento estratégico; b) estruturou-se um roteiro com base no planejamento estratégico e c) aplicou-se o roteiro para a empresa investigada demonstrando seus resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Planejamento e sua Importância

Definindo a terminologia como a junção de pessoas, recursos e procedimentos que promovem bom desempenho, permitem o controle e proporcionam

à efetivação do processo, Tavares (2010), conceitua que planejamento mensura o impacto das ações adotadas no presente para o futuro da organização.

O planejamento é considerado amplo por ser projetado no nível estratégico para longo prazo com propósito de fazer “[...] a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam”. (CHIAVENATO, 2011 p. 162).

2.1.1 Aspectos conceituais sobre estratégia e sua formulação

Sendo um termo criado na Grécia antiga, inicialmente a estratégia estava ligada às intitulações militares. Com o tempo passou-se a utilizar no que se diz respeito a táticas de competitividade. Já na II Guerra Mundial conforme Ghemawat (2000) surgem instrumentos de formalização do pensamento estratégico.

A estratégia permite a definição da [...] arena (clientes, mercados, tecnologias, produtos, logística) no qual o jogo da execução será realizado. (HREBINIAK, 2006 p. 41). Entretanto, muitas empresas sentem dificuldades em definir estratégias. Neste contexto, Ansoff (1990), explica que muitas organizações não se conhecem o suficiente, tampouco possuem talento gerencial para pensar em termos estratégicos.

A construção estratégica precisa se basear em um processo sistemático, onde serão mapeadas, classificadas e examinadas as variáveis do ambiente. Vasconcellos Filho (1979) as conceitua como econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas no âmbito externo. Já no campo interno, atuam fornecedores, concorrentes, comunidade, acionistas, diretores e os recursos humanos, bem como os processos de intercâmbio entre a organização e seu público em geral.

Uma ferramenta útil para tal mapeamento é a análise *Swot*, um acrônimo de *strengths*, *weakness*, *opportunities* e *threats* que correspondem, respectivamente, a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise *Swot* permite o afloramento de recursos e capacidades que podem ser úteis e alavancados no processo de gestão estratégica em que, em outras situações, poderiam vir à tona. Se esses recursos e capacidades são considerados valiosos, únicos e difíceis de imitar pelas outras empresas, representam vantagens competitivas sustentáveis (TAVARES, 2010 p. 264).

Chiavenato (2011) direciona que após a fase de análise são necessários questionamentos quanto a quem é a empresa, o que quer ser e aonde quer chegar para desenvolver a visão e a missão. Sendo ainda preciso considerar o que há na

empresa e no ambiente para enfim considerar o que deseja fazer e como vai realizar o proposto.

Alguns entendimentos internos são necessários à construção estratégica, podendo citar índices financeiros que mostram a capacidade de liquidação de dívidas; o giro de estoque; o giro do ativo; índices de endividamento, e as medidas de lucratividade, evidenciando a atratividade da empresa. (DORNELAS, 2008).

Ainda se tratando do ambiente interno, uma observação relevante é a satisfação dos clientes, que pode ser considerada uma importante ferramenta de marketing para uma organização, pois está diretamente ligada à retenção ou fidelização de um cliente. Assim:

[...] uma empresa que pretende aumentar sua fatia de mercado e pretende ser forte frente à concorrência deve investir em bom atendimento, preços adequados e competitivos, variedade de produtos e qualidade; estas características corroboram a geração de satisfação de clientes. (GONÇALVES *et. all*, 2011, p. 104)

Considerando o alcance de uma maior fatia de mercado, entende-se que o sucesso de tal visão depende do estabelecimento de decisões estratégicas de marketing, como posicionamento no mercado, política de preços, promoções, canais de venda e distribuição. Entretanto, algumas definições demandam financiamento. Para Dornelas (2008 p. 175), a obtenção de financiamento no Brasil é uma tarefa árdua em virtude das muitas exigências impostas pelos agentes financiadores. Sendo assim o gestor “[...] deve utilizar sua capacidade de planejamento, habilidade de negociação e *networking*, para identificar as melhores alternativas de mercado.”.

2.1.2 Forças competitivas

Ao se traçar um curso estratégico, se faz necessário identificar também os fatores estruturais que determinam a intensidade da concorrência. Considerando que existem cinco forças que permeiam o universo das indústrias Porter (2004), evidencia que merecem cautela por parte da organização, pois dependendo das circunstâncias podem oferecer riscos. Para o autor o novo entrante precisa diferenciar seus produtos ou serviços, dispor de grande capital e criar forte relacionamento com fornecedores. Em relação a estes, fica evidente a ameaça quando existem poucos e grandes empresas sendo seus insumos indispensáveis ao comprador.

Quanto ao poder de barganha dos compradores há relevância, se o cliente demanda grande parte da produção da organização ou corresponde a grande parte

dos custos do vendedor. Já os produtos substitutos configuram perigo quando vem de fora do setor, desempenhando a mesma função.

Tratando da rivalidade concorrencial, o autor menciona que os concorrentes numerosos, estratégias firmes e grande capacidade de produção influenciam o nível de competição. É necessário ainda, identificar o potencial competitivo e o posicionamento estratégico do concorrente. Assim a compilação dos estudos das forças competitivas permite que os conhecimentos sejam aplicados na realidade da empresa de forma estratégica e tática.

2.1.3 Planejamento estratégico e suas etapas

Os conceitos e práticas relacionados ao planejamento resultam de uma evolução histórica que se inicia na abordagem financeira na década de 50 e culmina na administração ou gestão estratégica nos tempos atuais. (GHEMAWAT, 2000; TAVARES, 2010).

Tavares (2010, p. 68), conceitua o planejamento estratégico como o “[...] processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução da missão.”.

A sequenciação do planejamento passa pela definição dos objetivos e metas que devem ser construídos de forma mensurável, comparativa e avaliável, podendo ser conceituados conforme Dornelas (2008, p.160), como “[...] os anseios de ordem macro, aqueles que a empresa define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão.”.

Considerando a elaboração do planejamento estratégico, Oliveira (2011) sugere o cumprimento de diretrizes que apoiarão o autoconhecimento organizacional. Sendo essas: Fase I - Identificação da visão, análise externa e análise interna; Fase II- Definição da missão da empresa, objetivo central da empresa e interação com o ambiente competitivo; Fase III – Prescritivos: objetivos, desafios e metas, estratégias e políticas, projetos e planos de ação. Quantitativos: projeções econômico-financeiras, recursos e os retornos pretendidos.

3. METODOLOGIA

Sendo o estudo proposto de gênero teórico com abordagem qualitativa, buscou-se descrever os fenômenos por análises empíricas e teóricas, o que segundo Neves (1996), é a forma de compreender diferentes significados através de variadas técnicas. Para obtenção do resultado foi aplicado roteiro estruturado

contemplando etapas do planejamento estratégico. Os embasamentos decorrem de pesquisa bibliográfica em artigos, livros e site. Tal tipo de pesquisa amplia o estudo e análise da literatura. (GIL, 2010; LAKATOS, 2009; VERGARA 2009).

Na busca de informações de implicação vivencial, realizou-se trabalho de campo. O que para Michel (2005) permite a visualização dos comportamentos na organização. Por técnica de coleta de dados foi realizada entrevista semiestruturada junto ao diretor da T&T¹. O administrador em questão é formado em direito e administração de empresas há cerca de 20 anos. Para Trivinos (1987), tal tipo de entrevista favorece a descrição dos fenômenos e possibilitam sua compreensão.

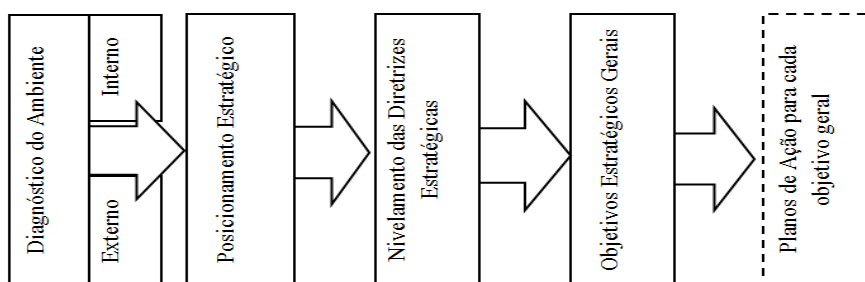
Michel (2005) cita que a observação permite ao pesquisador participar da comunidade a ser estudada incorporando-se com ela. Através da observação participante buscou-se identificar e visualizar fatores que revelassem a intensidade da concorrência a ser evidenciados no posicionamento estratégico.

Ensejando elencar informações relevantes, foi realizada pesquisa documental junto aos arquivos internos da T&T. Para Vergara (2009), tal busca pode ser realizada também através de relatos de pessoas ou análise de documentos. Posteriormente os dados coletados foram agrupados para análise de conteúdo. Michel (2005) conceitua que o agrupamento permite comparação da bibliografia com os dados coletados em campo, o que pode promover a confirmação da hipótese.

4. DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção tem-se o resultado esperado para esse trabalho, o qual contemplou o desenvolvimento do planejamento estratégico para uma pequena empresa. O esquema apresentado na Figura 1 ilustra a estrutura do roteiro aplicado à empresa objeto do estudo.

Figura 1 - Roteiro aplicado à empresa



Fonte:Elaborado pela autora, 2017.

¹T&T: Nome fictício atribuído à organização, resguardada sua identidade, conforme acertado com o proprietário da empresa.

O roteiro estruturado na Figura 1 foi utilizado para desenvolvimento do trabalho e registrado nas subseções que se seguem. A etapa do roteiro com borda pontilhada, na qual contempla elaboração dos planos de ação, será tratada diretamente pelo gestor, com base nas recomendações da pesquisadora.

4.1 Breve relato sobre a T&T

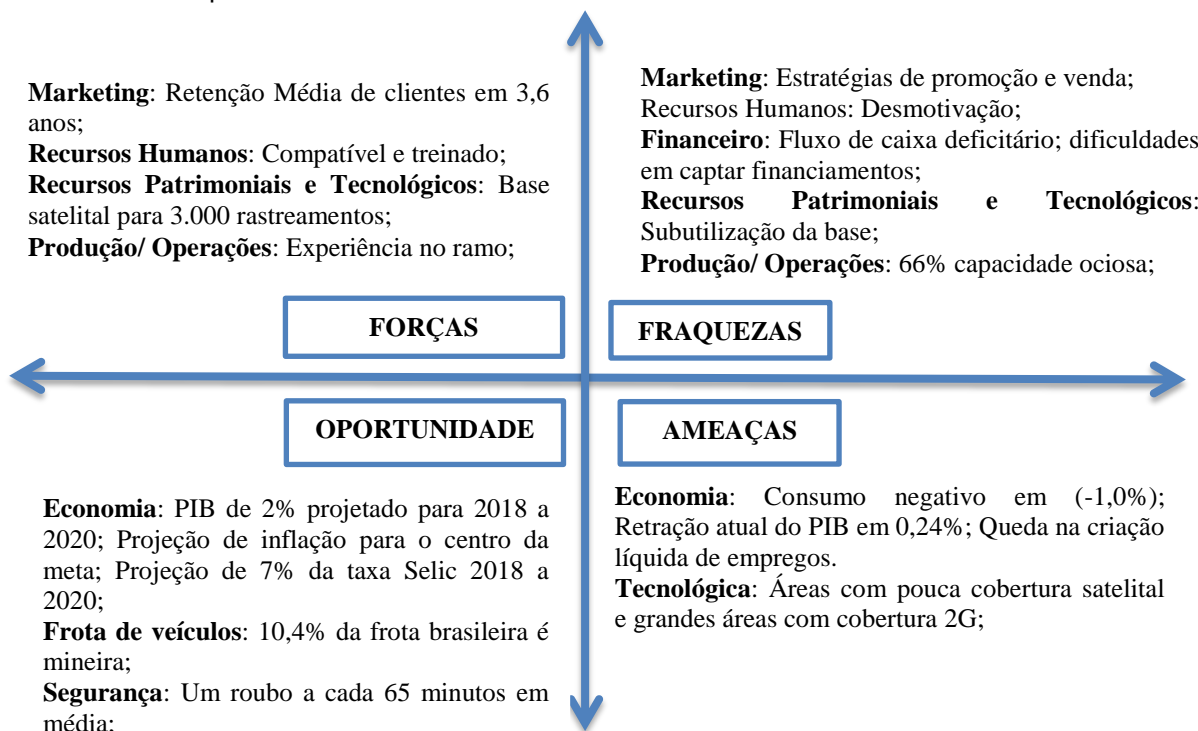
Pertencente a um setor focado em inovações tecnológicas, a Pequena Empresa objeto de estudo está em Minas Gerais há mais de 10 anos, tendo por oferta rastreamento veicular com tecnologia GSM, GPS e Satelital. Conforme dados fornecidos pelo entrevistado, em 2014 a T&T contava com uma base monitorada 66% maior, e, atualmente trabalha com 34% dessa capacidade produtiva.

Atualmente, conta com faturamento mensal acima de R\$ 50.000,00, tendo em vista que seu caixa não conta com investimentos em recursos humanos, financeiros e tecnológicos, ao contrário de seus concorrentes que vem avançando e alcançando novas fatias no mercado.

4.2 Análise dos ambientes

Conforme sintetizado no quadro 1, na primeira fase foram analisados os aspectos que permitem a visualização do ambiente de negócios, baseado no modelo Swot, onde se busca evidenciar os componentes para formulação de um planejamento para os próximos três anos.

Quadro 1: Componentes dos ambientes baseado no modelo de Análise Swot.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Tratando-se da análise interna, ilustrada no quadro acima, elencam-se forças e fraquezas. No que se refere ao Marketing, obteve-se que os clientes que compõem 79,40% da carteira estão na empresa em média 3,6 anos, o que denota retenção, em consonância com Gonçalves *et. all* (2011), onde mostra que um cliente é retido quando suas expectativas são atendidas. Em contrapartida, foi percebida ausência de estratégias de promoção e vendas. Dornelas (2008) orienta que é necessária estratégia pré-estabelecida para atrair novos clientes.

Quanto aos recursos humanos o entrevistado apresentou como ponto forte que, a equipe operacional se encontra capacitada para a demanda atual. Contudo, o próprio acredita ser difícil manter tal equipe motivada, mas “[...] pretende oferecer melhores benefícios e salários, desde que esteja preparado para novos encargos.”.

Tratando da questão financeira, obteve-se junto ao gestor que a organização vem passando por problemas de fluxo de caixa, dificuldade em captar financiamentos e ausência de linha de crédito, as quais menciona tentar “[...] se organizar para ter recursos e condições para atingir os objetivos da T&T.”. A situação apresentada é referendada por Dornelas (2008), quando demonstra a ocorrência de desequilíbrio nos índices financeiros se há dificuldade em gerir o caixa, e complementa que as decisões estratégicas demandam capital, bem como capacidade de negociação do gestor junto aos agentes financeiros.

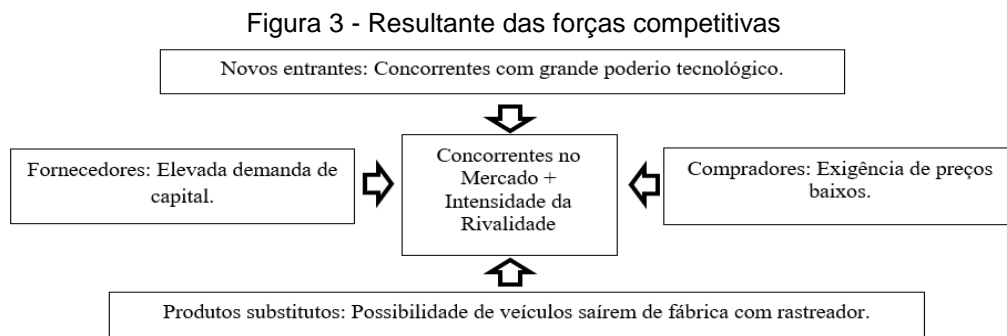
Quanto à produção identificou-se que a T&T possui *Know Row*² acima de 10 anos no mercado, o que pode lhe permitir reestruturação. Contudo encontra-se ociosa em 66% de sua capacidade produtiva. Analisando conjuntamente com os recursos patrimoniais e tecnológicos vê-se que a base contratada junto ao fornecedor tem capacidade para 3.000 equipamentos. Tais resultantes demonstram essa subutilização guarda relação com dificuldades como clientes abaixo da capacidade da organização, menor captação de recursos e dificuldades em manter compromissos financeiros. Em tal questão o gestor justifica e reafirma que a empresa: “[...] ainda está em processo embrionário, e vem lutando para ter recursos para atender seus objetivos.”.

Através da análise externa também expressa no quadro 1, identificaram-se aspectos propícios no que tange aos fatores relacionados à frota de veículos

²*Know How* é palavra derivada da língua inglesa que tem por significado literal “saber como”, indicando o conjunto de conhecimentos práticos para se realizar alguma atividade.

automotores³ e segurança⁴. Entretanto, a crise política e econômica vivenciada no Brasil nos últimos anos ainda reflete na organização. Salvaguardada a previsão de crescimento do PIB projetado para o próximo triênio, conforme Ata do Copom de setembro de 2017⁵, visto que o planejamento prevê um período de três anos, há possibilidade de melhores resultados.

Quanto ao aspecto tecnológico, pelas regras da Anatel, a cobertura do serviço de telefonia móvel deve ser de pelo menos 80% da área urbana das sedes dos municípios, mas sugere a existência da zona de sombra⁶, em algumas regiões cobertas ainda pela tecnologia 2G, não há identificação através do aplicativo. Buscando entender o ambiente mais próximo da organização, através dos direcionamentos da teoria das cinco forças de Porter (2004), obteve-se, como na figura 3.



Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Para propiciar a análise do poder de barganha dos compradores, esses foram agrupados em três, sendo: I - Prestação de serviços especializados em leitura de medidores de consumo, que promovem faturamento 52,73%; II - Clubes de Benefícios com 27,76% e III - Demandantes de serviço e comodato⁷, com 19,51% respectivamente. Considerando a exigência de preços baixos, observou-se que os clientes do grupo I, vêm inviabilizando reajuste de mensalidade há quatro anos, embora seja uma obrigatoriedade contratual. Tal resultado revela uma base de

³A frota circulante brasileira está predominantemente concentrada em cinco Estados: São Paulo, com 36,8% do total; Minas Gerais, 10,4%; Rio de Janeiro, 9%; Rio Grande do Sul, 8,5%; e Paraná, com 8,1%. Juntos somam 72,8% de os autos veículos que transitam no País.

⁴Conforme comissão de segurança pública da Assembleia de Minas, no primeiro semestre de 2017 foram registrados pela Secretaria de Segurança de Minas Gerais 3.972 roubos de veículos na capital mineira, correspondendo a uma ocorrência a cada 65 minutos.

⁵Ata da 209ª reunião do comitê de política monetária do Banco Central do Brasil onde se deliberou quanto à trajetória da inflação ao longo de 2017 e realizou previsões favoráveis para os próximos anos.

⁶Áreas de sombra são regiões com baixo ou nenhum sinal devido à presença de obstáculos que afetam a comunicação entre o aparelho celular e a antena, como construções e montanhas. (GETRAK, 2017).

⁷Comodato: Modalidade de contrato onde o equipamento é emprestado ao cliente enquanto vigora seu uso.

clientes com elevado poder de barganha. O gestor considera, em relação a esta ameaça, procurar: “[...] agir com cautela e evitar pressionar o reajuste, pois no momento não pode perder clientes.”. Conforme Porter (2004), tais resistências podem ocorrer quando o cliente é o principal demandante da organização.

Quanto à análise relacionada aos fornecedores, por se tratar de um segmento de empresas que se constituem em oligopólio tecnológico, tomando como base os serviços demandados, obteve-se que, nos pagamentos de maio a julho deste ano, a média trimestral total com telefonia e sistema satelital perfazem 40,62% dos gastos, evidenciando alta demanda de capital.

Porter (2004) considera que quando o poder de negociação dos fornecedores é maior que as forças da organização, há limitação de ações e menor poder de barganha.

Na identificação dos concorrentes, tomou-se como base matéria divulgada no ATC- Anuário do Transporte de Cargas 2016, onde através de uma compilação, elegeu-se três organizações do ramo identificadas como (i), (ii) e (iii), buscando evidenciar tecnologias e potencial produtivo, contudo resguardando suas identidades.

No quesito tecnologias, (i) desempenha seus serviços com tecnologia de Radiofrequência⁸, GPS⁹ e GPRS¹⁰, tendo uma abrangência de mercado de 600 mil clientes, sendo considerada líder no mercado. Por sua vez (ii), detém uma fatia de 240 mil clientes, utilizando tecnologias GSM e GPS. Já (iii), atua com três tecnologias, GPS, GSM¹¹ e satélite em um total de 30 mil clientes. Obteve-se na análise alta capacidade de produção por parte dos concorrentes. Como dito anteriormente, a T&T trabalha com as tecnologias GSM, GPS e Satelital, igualmente a (iii), entretanto atendendo uma parcela menor deste mercado. Para que se lide com esse tipo de adversidade, é sugerido por Porter (2004), organizar e promover ajustes estratégicos tomando como base o potencial e o posicionamento dos concorrentes.

⁸ Radiofrequência: Tecnologia de localização baseada em triangulação de sinais emitidos por antenas, indicada para centros urbanos. (PINHEIRO, 2006).

⁹ GPS: *Global Positioning System*, ou Sistema de Posicionamento Global, mais conhecido por dar posição ou localização via satélite. (PINHEIRO, 2006).

¹⁰ GPRS: *General Packet Radio Services*, ou Serviços Gerais de Pacote por Rádio, facilitador da transferência de dados entre celulares e redes. (LIBERALQUINO, 2010).

¹¹ GSM – *Group Special Mobile*, ou Sistema Global para comunicações móveis. Tecnologia padrão para telecomunicação e rastreamento e permite bloqueio do veículo via comando. (LIBERALQUINO, 2010).

Em referência aos produtos substitutos, conforme veiculado em matéria da GRISTEC¹², até 20% dos carros novos deveriam sair de fábrica com o equipamento de rastreamento até 2013. Entretanto a decisão vem sendo adiada e os empresários do ramo de rastreamento temem a retomada do decreto. Porter (2004) evidencia que os produtos substitutos oferecem ameaça, principalmente quando são alheios ao ramo de atuação da empresa.

Norteados quanto aos diferenciais competitivos dos concorrentes, o entrevistado explica que: “[...] está tentando acompanhar as tecnologias que acredita serem mais apropriadas para o bom desempenho do negócio.”. E complementa que por estratégia “[...] visa atender todos os segmentos, privado ou público, particular ou compartilhado que precise de gerenciamento de deslocamento.”. Porter (2004), em relação à indefinição estratégica orienta que, uma empresa necessita definir seu segmento específico e explicitar seu alvo para promover liderança no mercado em que atua o que contrapõe a percepção do entrevistado.

Verificando os resultados obtidos nas análises acima, contemplam-se visões de Tavares (2010) e Oliveira (2011), na conceituação de que quando forem apresentados na organização mais pontos fracos internos e ameaças externas do que oportunidades e forças podem ser evidenciadas ações de sobrevivência, algo comum em períodos de recessão. Sendo assim, é necessário aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais.

4.3 Posicionamento estratégico

O mercado apresenta forte tendência às tecnologias de auxílio à segurança e controle logístico e gerenciamento. Uma novidade para o segmento é o rastreamento de animais e pessoas, que conforme o diretor é uma perspectiva de expansão no futuro, onde: “[...] deseja que a empresa seja vista como uma das melhores e maiores empresas no segmento de serviço de rastreamento veicular, pessoas e animais.”. Chiavenato (2011) menciona que é preciso considerar o que há na empresa e no ambiente para somente então considerar o que deseja e como fazer. Já o entrevistado acredita que para alcançar o propósito acima:

[...] será necessário aumentar o número de clientes e oferecer melhorias aos colaboradores e parceiros para que sejam fidelizados. Comprar equipamentos de rastreamento novos, aumentar a agilidade nas manutenções e dar conta de cobrir os encargos e salários para novas contratações.

¹²GRISTEC – Associação Brasileira das Empresas de Gerenciamento de Riscos e de Tecnologia de Rastreamento e Monitoramento.

Neste sentido, diante dos levantamentos realizados, visualiza-se que a capacidade ociosa de 66% nas operações e o fluxo de caixa deficitário passam a ser determinantes para o posicionamento estratégico. Face ao exposto, é necessário à empresa adotar um posicionamento estratégico visando alcançar desempenho de eficiência para os próximos três anos, tendo como vetor essencial o aproveitamento de gastos já existentes.

4.4 Nivelamento estratégico

No que concerne à identidade organizacional, demonstra-se abaixo definições em consonância com o referencial teórico, tendo contribuições do gestor e pesquisadora. No quadro 3, é possível visualizar uma síntese do que fora obtido por nivelamento da T&T.

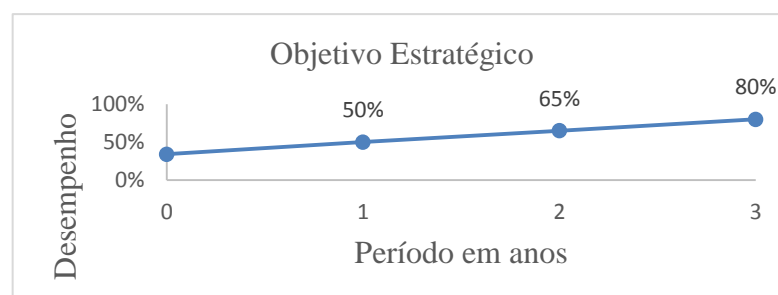
Quadro 2 - Identidade da T&T

Identidade organizacional	
Negócio	“Prestação de serviços de rastreamento.”
Visão	“Aumentar o número de rastreamentos em 80%.”
Missão	“Atender toda e qualquer organização ou indivíduo que precise de segurança.”
Valores	“Melhor produto, melhor serviço, melhor colaborador e melhor benefício.”

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Partindo do pressuposto que a visão é aumentar dentro de três anos o número de rastreamentos em 80%, evidencia-se como função principal utilizar o potencial, permitindo equilíbrio entre gastos e uso da base. No gráfico 1, ilustra-se tal visão.

Gráfico 1- Evolução para a visão



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Chiavenato (2011) e Oliveira (2011) concordam que as organizações precisam considerar o que se realiza no presente para que se alcancem pretensões futuras.

4.5 Objetivos gerais estratégicos

Tomando como base o resultado da análise diagnóstica desenvolvida e do nivelamento das diretrizes estratégicas e a fim de atender aos objetivos deste trabalho e, também, como acordado com o proprietário da empresa, tomou-se como base o mapa das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, bem como a visão da empresa para 2020. Assim projetou-se quatro objetivos estratégicos para o próximo triênio alinhados e apresentados no quadro 4.

Quadro 3: Objetivos gerais estratégicos

Foco/Segmento	Objetivos
Marketing/Comercial	Investir em estratégias de promoção do negócio Organizar o setor comercial e de relacionamento com o mercado
Finanças	Implantar programa de otimização e racionalização de gastos
Produção/Operações	Organizar o setor com ênfase na revisão do layout de instalação Aumentar em 45 pontos percentuais o serviço de rastreamento

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os objetivos demonstrados no Quadro acima permitirão a empresa no próximo triênio desenvolver ações que a nortearão na busca por sucesso em suas ações, possibilitando novos patamares.

Tendo em vista a dificuldade financeira que a empresa vem enfrentando, com evidência para déficit de caixa, a otimização e racionalização de gastos figuram nesse elenco de objetivos como essencial para obter financiamento e aumentar o serviço de rastreamento. Obviamente, a empresa deverá empreender ações no sentido de gerar caixa para se autofinanciar no período projetado. Os objetivos do segmento de operações se constituem em essenciais e estão em consonância com a visão da empresa em alcançar 80% seu nível de escala; o que, conseqüentemente depende da organização do setor.

A última etapa do roteiro ilustrado na Figura 1, conforme acordado com o proprietário, ficará a cargo do mesmo. Para isso, foi recomendado e disponibilizado para a empresa a um modelo da ferramenta de gestão denominada de 5W2H¹³.

Essa ferramenta vai favorecer o empresário em seu planejamento, visando, não só a consolidação do seu planejamento estratégico, na etapa contemplada no

¹³5W2H: Ferramenta de planejamento que consiste em desenvolver um plano de ação em que estejam definidas as atividades para execução da tarefa, onde: *What*, o que ou qual ação será executada? ; *Who*, quem irá executar a ação?; *Where*, ou onde ocorrerá a execução?; *When*, ou quando serão executadas?; *Why*, ou porque se executará tal atividade?; *How*, ou como se executará a ação?; *eHow much*, quanto custará tal empreitada?. (SILVA, 2013)

roteiro da Figura 1, mas, sobretudo, a implantação, o acompanhamento e o controle. Assim, para cada objetivo geral estratégico, deve-se planificar seu desdobramento, e cada um desses objetivos deve se desdobrar em objetivos específicos e/ ou metas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo desenvolver a metodologia do planejamento estratégico para uma Pequena Empresa de rastreamento veicular, o qual foi alcançado favoravelmente.

Na análise dos ambientes visualizou-se que a crise política e econômica vivenciada no Brasil nos últimos anos vem refletindo na organização de forma negativa, entretanto existe possibilidade de crescimento no PIB para o próximo triênio. Ao tratar da análise interna, elencou-se que a organização apresenta forças em mão de obra, *Know How* e base contratada para rastreamentos. Contudo, precisa investir em estratégias de promoção, motivação da equipe, estruturação financeira e utilização do potencial produtivo.

Mediante a teoria das cinco forças, obteve-se que a organização passa por interferências das variáveis devido a oligopólios tecnológicos, ameaça de clientes, e possibilidade de veículos saírem de fábrica com rastreador. Os resultantes da análise concorrencial permitiram a visualização de um mercado de líderes com elevada capacidade de produção e timidez por parte da T&T junto ao mercado.

Quanto ao posicionamento estratégico, foi acordado junto ao diretor que a organização precisa alcançar desempenho de eficiência, otimizando os gastos já existentes. No nivelamento estratégico, obteve-se como necessidade equilibrar os gastos aumentando dentro de três anos o número de rastreamentos em 80%.

Por objetivos estratégicos, baseado no mapa de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e a visão para 2020, propõe-se investimentos em estratégias, organização do setor comercial, programas de otimização e aumento percentual no número de veículos rastreados. Onde para apoio a estas decisões sugeriu-se ao gestor a utilização da ferramenta de planejamento estratégico 5W2H.

Buscando responder ao questionamento proposto obteve-se que o planejamento estratégico consiste em uma ferramenta útil para formular estratégias condizentes a realidade de uma empresa, podendo norteá-la no alcance dos objetivos pretendidos. As diretrizes do planejamento permitiram identificar aspectos relevantes do macro ambiente, bem como trouxeram à tona a situação interna da organização e os atores do ambiente de negócios.

Assim, confirma-se a hipótese de que a composição do planejamento estratégico junto à gestão da T&T favorece a construção significativa de um modelo organizacional adequado às demandas do setor de monitoramento e rastreamento veicular, após a análise criteriosa e abrangente do âmbito organizacional.

Considerando que o propósito deste trabalho foi estruturar o modelo do planejamento estratégico junto à empresa estudada, como sugestão para trabalhos futuros propõe-se uma agenda de implantação e verificação dos resultados.

Referências

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Tradução de Antônio Zoratto Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1990.

ALMG- Assembleia Legislativa de Minas Gerais. *Comissão de Segurança*. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/acompanhe/noticias/arquivos/2017/10/11_release_comiss_ao_seguranca_publica_roubo_carros.html>. Acesso em: 18 nov. 2017.

RASPANTI, Márcia Pinna. Rastreamento: investir para conquistar. *Anuário do Transporte de Cargas*, São Paulo, v. 21, p. 168-171, jun.2016. Disponível em: <<http://acervodigitalotm.com.br/magazines/992#156>>. Acesso em 30 mar. 2017

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Notas da 209ª Reunião do Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil. *In: REUNIÃO DO COPOM*, 209. 2017, Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/copom/not20170906209.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria neoclássica da administração. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 162.

DORNELAS, José Carlos Assis. Criando um plano de negócios eficiente. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008. p. 160

GIL, Antônio Carlos, 1946 – *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 17.

GONÇALVES, Poliana Aparecida et al. Componentes principais da satisfação de clientes externos: proposição de um modelo. *Revista ADMPG - Gestão Estratégica*, Ponta Grossa. v 4, n.1, p. 97-105, 2011. Disponível em: <<http://admpg.com.br/revista2011/v2/artigos/artigo%2011%20Componentes%20principais%20da%20satisfacao.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2017

GRISTEC- Associação Brasileira das Empresas de Gerenciamento de Riscos e de Tecnologias de Rastreamento e Monitoramento. *Carros seguem sem chip*. 06 jun.

2013. Disponível em: <<http://www.gristec.com.br/internas.php?noticias=1414&interna=55545>>. Acesso em 03 maio 2017.

HREBINIAK, Lawrence G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 41-42.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marian de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 7. reimpr. – São Paulo: Atlas 2009

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, José Luís. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, out./dez. 1996. Disponível em: < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 18 abr.2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 40-293.

PORTER, Michael. A análise estrutural das indústrias. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 p. 3 a 35 cap. 1.

SILVA, Alisson O da et al. Gestão da qualidade: aplicação de ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. *In: SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR,3., 2013, Horizontina, Rio Grande do Sul. Disponível em: < http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf>. Acesso em: 18 abr.2017.*

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.68-264.

TRIVINOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 49.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo. Análise ambiental para o planejamento estratégico. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v.19, nº. 2, p. 115-127, maio/jun. 1979. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000200009>. Acesso em: 20 out. 2017.