

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ÉDIPO DOS SANTOS PORTO ALEGRE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um estudo na Zoom Vídeo Locadora

CARAZINHO

2014

ÉDIPO DOS SANTOS PORTO ALEGRE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo na Zoom Vídeo Locadora

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Carazinho, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi.

CARAZINHO

2014

ÉDIPO DOS SANTOS PORTO ALEGRE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo na Zoom Vídeo Locadora

Estágio Supervisionado aprovado em 16 de dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi

UPF - Orientador

Prof. Ms. Clodovi Bortolon

UPF

Prof. Ms. João Paulo Gardelin

UPF

CARAZINHO

2014

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me incentivaram e nunca mediram esforços para que eu pudesse realizar este sonho, minha família que é a base de tudo. Aos amigos, pelo apoio. E com foco, força e fé se consegue tudo na vida, dedico a todos vocês essa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a minha família pelo dom da vida, por todas as oportunidades que me proporcionaram e por guiarem o meu caminho.

Aos meus pais, Francisco Almeri Porto Alegre e Jussara Terezinha dos Santos Porto Alegre, por terem proporcionado a minha existência, aos ensinamentos, modelos de pais, exemplos de garra, honestidade, humildade, dedicação. Pela formação que tive, graças a vocês e por acreditarem em mim. Pai e mãe, vocês são a base da minha vida, agradeço vocês por tudo.

Aos meus irmãos Éder e Edson, que sempre me apoiaram, incentivaram e me ajudaram quando precisei, nos momentos difíceis, tristes e alegres que passei durante este período.

A minha namorada Gabriela Jacoby, pela paciência que teve comigo durante todo este tempo, pelo apoio, dedicação e compreensão, o que foi fundamental para que eu continuasse e chegasse até aqui.

O professor orientador, Daniel Vinícius Demarchi, pela dedicação, paciência e empenho durante este período de orientação. A todos os professores que contribuíram e que fizeram parte deste processo de aprendizagem e formação acadêmica.

Agradeço a Zoom Vídeo Locadora, por me possibilitarem a realização deste estudo. Agradeço ao proprietário, funcionário e clientes envolvidos na realização da pesquisa para este estudo.

Agradeço a todos que acreditaram e confiaram em mim, me apoiaram, incentivaram nos momentos que mais precisei no decorrer destes anos de estudo e que me ajudaram para a realização deste sonho.

A todos vocês, o meu muito obrigado.

RESUMO

ALEGRE, Édipo dos Santos Porto. **Planejamento estratégico: Um estudo na Zoom Vídeo Locadora**. 2014. 92f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

A pesquisa tem como objetivo gerar a elaboração de um planejamento estratégico para a Zoom Vídeo Locadora de Não-Me-Toque. Os objetivos específicos consistem em identificar e conhecer os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que cercam a empresa em seu ambiente externo e interno. Para a coleta de informações foram aplicados questionários com 84 clientes e 1 funcionário da Zoom Locadora e realizadas entrevistas com 1 gestor e 1 fornecedor da empresa. Com estes dados e com o auxílio da matriz Swot chegou-se à conclusão de uma postura estratégica de desenvolvimento. Perante estas análises verificou-se que a locadora apresenta alguns resultados importantes internos e externos, possui inúmeros pontos fortes, com oportunidades que devem ser aproveitadas e algumas ameaças que podem vir a prejudicar a empresa e precisam ser eliminadas. Quanto as oportunidades a locadora deve aproveitar de maneira eficiente e isso lhe ajudará em muitos aspectos. Para os pontos fracos foram realizados os planos de ações que servirão para serem sanados. Com isso, a empresa terá condições de iniciar um processo de planejamento mais completo e eficaz, otimizando as ações do mercado e atingindo seus objetivos propostos.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Locadora. Zoom.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Postura Estratégica	34
Quadro 2 – Estrutura do plano de ação	40
Quadro 3 – Análise do Ambiente Interno e Externo da Zoom Vídeo Locadora.....	73
Quadro 4 – Postura estratégica da Zoom Vídeo Locadora.....	77
Quadro 5 – Plano de ação na Zoom Vídeo Locadora.....	78
Tabela 1 – Matriz Swot – Variáveis externas.....	75
Tabela 2 – Matriz Swot – Variáveis internas	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Há quanto tempo é cliente	48
Gráfico 2 – Atendimento oferecido	49
Gráfico 3 – Prazo de pagamento oferecido	50
Gráfico 4 – Pagamento com cartão	51
Gráfico 5 – Forma de pagamento	52
Gráfico 6 – Qualidade dos produtos e serviços	53
Gráfico 7 – Fachada da empresa.....	54
Gráfico 8 - Localização	55
Gráfico 9 – Profissionalismo e ética.....	56
Gráfico 10 – Locadoras existentes na cidade	57
Gráfico 11 – Promoção dos produtos	58
Gráfico 12 – A Zoom compete	59
Gráfico 13 – Condições de trabalho	62
Gráfico 14 – Rotina de trabalho	63
Gráfico 15 - Salário	64
Gráfico 16 – Relação com o gestor	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	11
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	14
2.2	PLANEJAMENTO	19
2.2.1	A importância do planejamento	21
2.2.2	Tipos de planejamento	22
2.2.2.1	Planejamento estratégico.....	23
2.2.2.2	Planejamento tático	24
2.2.2.3	Planejamento operacional	26
2.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	27
2.3.1	Análise Swot	28
2.3.2	Análise interna	29
2.3.3	Análise externa	31
2.3.4	Análise dos concorrentes	32
2.4	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	33
2.4.1	Estratégia de sobrevivência	35
2.4.2	Estratégia de manutenção	36
2.4.3	Estratégia de crescimento	36

2.4.4	Estratégia de desenvolvimento	37
2.5	PLANO DE AÇÃO	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	42
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	43
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	44
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	45
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	47
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.2.1	Pesquisa com os clientes	48
4.2.2	Pesquisa com o funcionário	62
4.2.3	Pesquisa com o gestor	68
4.2.4	Pesquisa com o fornecedor	70
4.2.5	Análise Swot	72
4.2.6	Indicadores de posicionamento	74
4.2.7	Postura estratégica identificada	77
4.2.8	Plano de Ação	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS	83
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES	86
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO COM O FUNCIONÁRIO	89
	ANEXO C – ENTREVISTA COM O GESTOR	91
	ANEXO D – ENTREVISTA COM O FORNECEDOR	92

1 INTRODUÇÃO

Com a constante preocupação em relação à competitividade, que as empresas precisam ter para obterem sucesso no segmento escolhido, as organizações devem estar preparadas para se adequar as mudanças no ambiente, a fim de continuarem competitivas no mercado. Este estudo usou como base, teorias de autores que escreveram sobre administração estratégica, associadas às experiências da empresa Zoom Vídeo Locadora. Diante das alterações que ocorrem nos dias de hoje no ambiente de trabalho, o administrador não consegue desenvolver tudo sozinho. É preciso a ajuda de seus colaboradores para a organização conseguir neutralizar as ameaças, assim como os pontos fracos e maximizar as oportunidades e os pontos fortes.

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos das empresas e preocupa-se com a formulação dos objetivos e a seleção dos cursos a serem seguidos, visando alcançar os objetivos e metas estabelecidas. O ato de planejar é necessário e fundamental, deve ser feito tanto na vida pessoal, como nas organizações. As atividades a serem desenvolvidas no plano devem ser adequadas para cada pessoa ou organização, para que a médio ou longo prazo não acabem sendo prejudiciais.

Embora a questão da aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas possa ser vista sob várias óticas, no âmbito do presente estudo, o tema será analisado sob a visão de que é um investimento para a empresa fazer um diagnóstico estratégico e aplicar um plano de ação para a melhor tomada de decisões.

As pequenas empresas são muito sensíveis às mudanças na economia. A economia brasileira tem alta instabilidade fazendo com que seja cada vez mais difícil se planejar para o futuro. Devido ao clima de incertezas em que as pequenas empresas vivem, dificulta a

realização de um planejamento estratégico. E justamente devido à essa fragilidade das pequenas empresas, o planejamento estratégico é tão importante.

Para Oliveira (2010, p.181), “numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável”. O autor acrescenta que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p.20), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.

O presente estudo propõe estratégias através da realização do planejamento estratégico, que será de grande importância para a locadora na tomada de decisões em relação as variáveis internas e externas da empresa. O planejamento permite que as estratégias sejam realizadas de acordo com a realidade e situação atual que se encontra. Consequentemente com essas informações a empresa será capaz de gerenciar melhor as oportunidades e ameaças.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Zoom Vídeo Locadora é uma pequena empresa que está no mercado a mais de 15 anos, sob administração atual a 9 anos, a empresa presta serviços de locação de filmes em dvd's na cidade de Não-Me-Toque, onde trabalha um funcionário, as vezes acompanhado pelo gestor da empresa, que contém cerca de 2000 clientes cadastrados, sendo 500 clientes ativos no decorrer do ano de 2014. O município tem aproximadamente 17.000 habitantes e outras 4 empresas do mesmo segmento.

O planejamento estratégico é um processo que envolve o modo de pensar em que o futuro tende a ser diferente do passado. Na Zoom Locadora, nunca foi realizado um

planejamento estratégico ou qualquer outro tipo de trabalho acadêmico. É do conhecimento do gestor que a realização de um planejamento estratégico é fundamental para que a Zoom possa determinar quais os pontos fortes e fracos, bem como quais as suas oportunidades e ameaças, que hoje não são conhecidos.

Diante disso, o tema será analisado com o intuito de proporcionar uma orientação aos pequenos e médios empresários ou empreendedores que desejam utilizar os recursos da administração estratégica na gestão de suas empresas, além de avaliar a real eficácia de sua utilização. Pretende-se conciliar os estudos administrativos de estratégia às peculiaridades da empresa deste estudo.

A pesquisa tem como foco a área de Administração Estratégica, tendo como tema Planejamento Estratégico: Um estudo na Zoom Vídeo Locadora. O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a empresa a definir as suas metas e quais as estratégias corretas para o alcance das mesmas, bem como tem o propósito de diagnosticar a real situação que a empresa se encontra, tendo como base os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, avaliadas nas condições internas e externas da empresa.

Nesse contexto o trabalho pretende abordar o processo do planejamento estratégico que tem o intuito de definir um plano de ação de médio e longo prazo que leve em consideração acontecimentos passados e presentes como uma forma de “prever” o futuro dos ambientes internos e externos da empresa e planejar com eficácia as ações a serem tomadas para adaptar a empresa a seu ambiente ou para que este ambiente seja ajustado. Este planejamento serve como base para ações que devem ser realizadas no presente para que se atinjam os objetivos futuros.

Com a realização desta pesquisa a locadora pode melhorar cada vez mais o seu desenvolvimento e crescimento, estabelecendo metas e objetivos a serem alcançados a curto, médio e longo prazo para obter resultados produtivos que contribuirão para o sucesso da empresa.

O processo do planejamento estratégico é uma maneira de conhecer melhor a empresa e avaliar o mercado, traçando estratégias que tornem a empresa mais competitiva e possibilitem a sua expansão no mercado.

Diante de constantes mudanças, as organizações devem estar preparadas e buscar continuamente as adequações, no intuito de continuarem competitivas no mercado. O planejamento estratégico é uma técnica que tem o objetivo de desenvolver estratégias que

guiam a organização e ajudam na obtenção de um melhor desempenho, e, com isso, obter um melhor resultado, a fim de evitar riscos que sejam desnecessários para a organização.

Assim pode-se dizer que “mudanças estão ocorrendo em ritmos variados – mais rapidamente na tecnologia e mais lentamente na política. A mudança no ambiente de negócios necessita de monitoramento contínuo da definição da empresa com relação a seu negócio para que este não vacile, não turve ou se torne obsoleto”. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.60)

Assim, o presente estudo visa responder a seguinte questão central:

Quais ações estratégicas podem ser propostas para que a Zoom Vídeo Locadora, a partir do planejamento estratégico, possa maximizar seus resultados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico para que a Zoom Vídeo Locadora possa maximizar seus resultados, bem como conhecer seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os pontos fortes e fracos no ambiente interno.
- Identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo.
- Identificar a postura estratégica da empresa.
- Indicar para a empresa um plano de ação para os pontos fracos utilizando a metodologia 5W2H.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O assunto sobre planejamento estratégico sempre esteve presente na criação de contextualizações no âmbito acadêmico para auxiliar a tomada de decisões das empresas.

A importância sobre a criação de estratégias aumenta nas empresas conforme o cenário se mostra cada vez mais inconstante, requerendo reavaliações diárias nos planos estratégicos traçados.

No decorrer da formação de atividades estratégicas surgem vários possíveis caminhos, sendo que, nessa fase, resta sintetizá-los para fazer relação e dar sentido geral, não formando um amontoado de estratégias, mas um conjunto de decisões em que possa ser identificado como um todo.

A partir da visão de vários autores, este capítulo trata do embasamento teórico, contendo os conceitos e definições de administração e planejamento estratégico e as dimensões de cada um deles.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme a visão de Oliveira, administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a

direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade do ambiente, com a maximização das relações interpessoais. (2007, p.6)

Já os autores Wright, Kroll e Parnell, definem administração estratégica como:

Um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa. Tal processo ocorre no dia a dia do ambiente externo da empresa, como também a partir de pontos fortes e fracos do ambiente interno, da formulação das estratégias apropriadas, da implementação dessas estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos (2000, p.45).

Oliveira explica que a administração precisa apresentar certas características para ser estratégica: deve ser evolutiva, moderna, sistêmica, interativa, que maximize resultados e que tenha lideranças efetivas e administração participativa (2007, p.7-8).

Costa (2007, p.35) define gestão estratégica como sendo o processo sistemático planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da empresa, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização.

A administração estratégica pode ser definida como “o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. Portanto, o objetivo fundamental da administração estratégica “é assegurar que a empresa como um todo se integre harmoniosamente ao seu ambiente operacional externo” (CERTO; PETER, 2010, p.4-5).

O processo da administração estratégica é contínuo, circular e consiste de uma série de etapas que são repetidas ciclicamente no percurso do processo. Estas etapas são divididas em cinco, sendo que a primeira etapa é a execução de uma análise do ambiente, segunda etapa é o estabelecimento de uma diretriz organizacional, terceira formulação de estratégias organizacionais, quarta implementação de estratégias organizacionais e a quinta etapa é o controle estratégico (ROCHA, 2012, p.5).

Os autores Wright, Kroll e Parnell, destacam que “as questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem sucedida ou não” (2000, p.23).

Segundo Oliveira, o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam a viabilidade de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos

empresariais que facilitarão a tomada de decisões no futuro, de forma mais rápida, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo de decisões, provocando o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (2010, p.5).

No entendimento de Fernandes e Berton (2007, p.8), as decisões estratégicas são contrapostas às decisões táticas e operacionais. As decisões táticas ocorrem normalmente no nível gerencial e geralmente consistem em ações para operacionalizar as decisões estratégicas. As decisões operacionais são as cotidianas que colocam em prática as decisões estratégicas e táticas. Em tese, são claras as diferenças das decisões e ações no nível estratégico, tático e operacional, entretanto, na prática, os limites às vezes se confundem. Por exemplo: em uma grande empresa, o ato de contratar um vendedor é visto como uma decisão operacional, mas, para uma pequena loja de varejo, a decisão pode ser estratégica, considerando que o profissional tenha larga experiência e conhecimento do mercado e que sua contratação fará com que as vendas da loja aumentem significativamente. A aquisição de um novo *software* pode ser uma decisão operacional para determinada empresa, e estratégica para outra, em função do retorno de sua aplicação para os resultados da empresa.

As organizações se definem em torno de objetivos. No entanto, para alcançá-los, suas atividades devem seguir um plano. Cabe portanto aos administradores decidir o rumo da organização e formular as estratégias e os planos necessários para alcançar os objetivos. Essas decisões são parte da função de planejamento e são essenciais para que a organização possa crescer de forma sustentada e sobreviver no longo prazo (SOBRAL; PECI, 2008, p.132).

Complementam Sobral e Peci que, “o planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. O planejamento tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito - objetivos - e como deve ser feito – planos” (2008, p.132).

Para os autores Wright, Kroll e Parnell, a administração estratégica não abrange somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno (2000, p.24).

As dez escolas de pensamento na formulação estratégica podem ser encontradas normalmente em publicações acadêmicas, revistas, livros, dentro das organizações e em

empresas de consultoria que as utilizam. Elas surgiram em diferentes fases do desenvolvimento da administração estratégica, sendo que algumas escolas alcançaram o auge e declinaram, outras estão se desenvolvendo e algumas ainda permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.22).

A escola do design “propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. A escola é de natureza prescritiva e seu modelo “dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando as ameaças e oportunidades no ambiente, e última apontando pontos fortes e pontos fracos da organização”, sendo a escola que representa a visão mais influente do processo de formação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.36-37).

A escola do planejamento originou-se ao mesmo tempo que a escola do design e também é de natureza prescritiva, na década de 70, “ocorreu a divulgação de literalmente, milhares de artigos, em publicações acadêmicas e na imprensa de negócios, que exaltavam as virtudes do planejamento estratégico formal”. A escola é uma das mais completas e importantes dentre as dez escolas, na época esta literatura de planejamento estratégico cresceu de forma acentuada em termos quantitativos, mas em termos qualitativos, muito pouco. As ideias da escola de planejamento eram relevantes com toda a tendência em ensino de administração e com a prática empresarial e governamental: procedimento formal, treinamento formal, análise formal, muitos números” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.58-59).

A escola do posicionamento é de natureza prescritiva, “no início dos anos 80, um vento econômico soprou na área da administração estratégica, varrendo grande parte da sua tradicional literatura prescritiva”. Embora a escola do posicionamento aceitasse a maior parte das premissas subjacentes às escolas do design e de planejamento, ela acrescentou conteúdo de duas maneiras: “no sentido literal, enfatizou a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas; e acrescentou substância: depois de todos esses anos de pronunciamentos genéricos da escola de planejamento e de repetição do modelo da escola do design, a escola de posicionamento, ao focalizar o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.90).

A escola empreendedora é de natureza descritiva, o conceito mais central desta escola é a visão: “uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito”. Não só se focalizou o processo de formulação de estratégia somente no líder único, mas também enfatizou a intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério, promovendo uma visão da estratégia como perspectiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.128).

A escola cognitiva tem a formulação de estratégia como um processo mental, tendo o trabalho de chegar ao significado da visão estratégica e também de como as estratégias se formam sob outras circunstâncias, isso na esfera da cognição humana, utilizando o campo da psicologia cognitiva. A escola atrai muitos pesquisadores que procuram como indivíduos processam informações para tomar decisões (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.150).

A escola do aprendizado vê a formulação de estratégia como um processo emergente. Em certo sentido, a escola se iniciou com a publicação de um artigo de Charles Lindblom em 1959, onde ele sugeriu que “a formulação política (no governo) não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual os responsáveis pelas políticas tentam lidar com um mundo que sabem ser demasiado complicado para eles” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.176).

A escola de poder caracteriza a formulação de estratégia como um processo de negociação, descreve a formulação de estratégia como “um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Existe dois ramos distintos nesta escola, o poder micro e o poder macro. O poder micro que tem a intenção de despertar a administração estratégica para uma realidade básica da vida organizacional, tendo a formulação de estratégia como um processo político. O poder macro “reflete a interdependência entre uma organização e seu ambiente”, controlado externamente pelas organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.224-225-239).

A escola cultural tem a formulação de estratégia como um processo coletivo, a cultura foi “descoberta” em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas. Diferente da escola de poder que fragmenta a entidade denominada organização, a cultura junta indivíduos em uma entidade integrada chamada organização. Enquanto o poder focaliza principalmente o interesse próprio e lida com a influência de políticas internas na promoção

de mudanças estratégicas, a escola cultural focaliza no interesse comum e se preocupa em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.252).

A escola ambiental trás o pensamento da formulação de estratégia como um processo reativo, ela provém da chamada “teoria da contingência”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. A escola “coloca em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.276).

A escola de configuração caracteriza a formulação de estratégia como um processo de transformação. Existem dois lados principais desta escola, um descreve estados da organização como configurações e o outro descreve o processo de geração de estratégia como transformação. A escola “descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos ocasionais e drásticos para novos estados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.290).

2.2 PLANEJAMENTO

O conceito de Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2010, p.3), estabelece cinco dimensões do planejamento, onde os aspectos básicos são a seguir apresentados:

- A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos. Portanto sendo esta dimensão correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas.
- Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- Uma terceira dimensão corresponde à dimensão do tempo do planejamento, que pode ser, de longo, médio ou curto prazo.

- Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
- Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Oliveira complementa que, “o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (2010, p.4).

Ao comentar sobre planejamento, Oliveira afirma que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2010, p.5)

Para Chiavenato (2007, p142), o planejamento é um projeto para o longo prazo considerando seus efeitos e conseqüências, “quase sempre o seu limiar cobre algo como 2 a 5 anos pela frente, em alguns casos, chega a cobrir 10, 15 ou 20 anos”. O planejamento é caracterizado pelas relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa, “sujeito à incerteza e imprevisibilidade dos eventos ambientais”. Envolve a empresa como um todo, “abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades, competências e potencialidades da empresa”.

A orientação de Stoner e Freeman é no sentido de que “o planejamento, obviamente, não é um acontecimento único, com início e fim determinados. Ao contrário, é um processo permanente, que reflete e se adapta às mudanças em ambos os ambientes de ação direta e indireta (1999, p.136)

Complementando a ideia, Oliveira explica que o planejamento não é um ato isolado, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Considerando também a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam (2010, p.6).

O planejamento está ligado naturalmente à atividade empresarial, pois corresponde aos procedimentos básicos de conhecimento do negócio e de suas perspectivas para o futuro, mesmo quando ainda não havia uma sistematização de tais processos. (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012, p.144)

2.2.1 A importância do planejamento

Oliveira acredita que o planejamento tem influência direta na qualidade do processo decisório dentro das empresas, devido ao fato de ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação (2010, p.5).

Para Stoner e Freeman (1999, p.137), sem planos os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos, podendo até mesmo não ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. “Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam”. E sem um plano, a organização têm poucas chances de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíam do caminho.

O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. Pois normalmente o resultado final do planejamento é o plano, que deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como níveis de resistência e de descrédito efetivos para sua implantação (OLIVEIRA, 2010, p.6)

Os conceitos de Certo e Peter são complementares onde explicam que com a ênfase da administração estratégica em avaliar o ambiente da organização, é menos provável que a organização seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em desvantagem repentina (1993, p.11).

Nesta perspectiva, Chiavenato explica que:

No fundo, o planejamento é uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações. Aliás, o planejamento envolve várias formas de lidar com a mudança e com a incerteza que ela traz consigo. Em um extremo, o planejamento pode levar a um ponto em que as decisões importantes são adiadas ou simplesmente não são tomadas por algum estuor à situação – atitude denominada “paralisia pela análise”. No outro extremo, os administradores podem ser levados à preocupação quase exclusiva com problemas imediatos, tomando decisões inadequadas ao futuro da organização – atitude denominada “extinção pelo instinto”. Os dois precisam ser evitados. É importante que o administrador pondere continuamente os custos e benefícios associados aos diferentes graus de planejamento enquanto estiver lidando com a mudança ou criando a mudança. (2007, p.138-139)

2.2.2 Tipos de planejamento

De acordo com Oliveira (2010, p.15), distinguem-se em três os tipos de planejamento, considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Podem-se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão na pirâmide organizacional, conforme mostrado na figura 1:



Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte: Oliveira (2010, p.15)

Na visão de Chiavenato, o planejamento é elaborado de meios diferentes nos vários níveis organizacionais. Em razão disso existe uma hierarquia de planos, havendo três níveis distintos de planejamento, onde o autor acrescenta que o nível institucional da empresa recebe o nome de planejamento estratégico, o nível intermediário recebe o nome de planejamento tático e o nível operacional recebe o nome de planejamento operacional. São atribuídas incumbências a todos os níveis da empresa, pois a estratégia exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução (2007, p.139-140).

A operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis, que são os planos estratégicos de longo prazo, seguidos pelos planos de médio prazo, os quais por sua vez, dão origem a planos operacionais de curto prazo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.62).

A organização moderna é extremamente complexa sob a ótica de Stoner e Freeman (1999, p.137), Com isso, “não deveria surpreender o fato de administradores de todos os níveis criarem planos para guiar suas subunidades para objetivos que vão contribuir para os objetivos mais amplos da organização”. Estes planos são ligados por objetivos inter-relacionados e são elaborados para alcançar os objetivos genéricos das empresas.

2.2.2.1 Planejamento estratégico

Chiavenato destaca que o planejamento estratégico envolve a empresa como um todo, é um processo contínuo para a tomada de decisões estratégicas, projetando essas decisões com prazos mais longos de tempo, sendo discutidos e formulados nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa. “Enquanto a estratégia empresarial está voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar os objetivos empresariais, o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar tais objetivos” (2007, p.142-143).

Para Oliveira (2010, p.17), o planejamento estratégico “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”, atuando de forma inovadora e diferenciada e visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos que não são controláveis.

O enfoque proposto por Mintzberg e Quinn (2001, p.133), é o de que a organização é mais do que simples estrutura, precisando que todos os elementos se encaixem para estar em harmonia entre si. “A organização eficiente é aquela que mesclou sua estrutura, práticas gerenciais, recompensas e pessoas em um único pacote que, por seu turno, ajusta-se com sua estratégia. Entretanto, estratégias mudam e, portanto, as organizações precisam mudar”.

A empresa não tem condições de processar e interpretar todos os dados e informações que provêm do ambiente. Além disso, como o planejamento estratégico está orientado para o futuro de longo prazo, onde não se tem dados ou informações sobre ele, é necessário haver uma boa dose de intuição, discernimento e julgamento. “Daí, as duas dificuldades básicas em se lidar com o planejamento estratégico: a complexidade ambiental e a projeção de ações para o futuro”. (CHIAVENATO, 2007, p.141)

Segundo Oliveira, o planejamento estratégico normalmente é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização e se refere tanto à formulação de objetivos quanto à seleção das estratégias a serem seguidas para sua consolidação, considerando as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. “Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (2010, p.17-18).

Oliveira ainda complementa que:

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (2010, p.17)

Existem centenas de modelos de planejamento estratégico. Todos os livros sobre o assunto possuem um, a maior parte dessas obras se reduz às mesmas ideias básicas de tomar o modelo SWOT, dividir em etapas claramente delineadas, articular cada etapa com muitas listas de verificação e técnicas e dar atenção especial à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.59).

Para Costa (2007 apud RANCICH FILHO; VANIN, 2013, p.50), planejar o futuro de uma empresa é muito semelhante a planejar a construção de um grande edifício, uma estrada, uma ponte ou qualquer outra obra, pois todos exigem a necessidade de alicerçá-la muito bem no terreno.

2.2.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático, segundo Chiavenato, se refere ao nível intermediário da organização, ou seja, ao nível dos departamentos ou unidades de negócio da organização. Ele é elaborado pelos gerentes ou executivos, tendo por base o planejamento estratégico da empresa e o objetivo de contribuir para que esta tenha sucesso (2007, p.166).

Complementando o assunto, Chiavenato (2007, p.167) apresenta as seguintes características:

- O planejamento é um processo permanente e contínuo.
- O planejamento é sempre voltado para o futuro.
- O planejamento se preocupa com a racionalidade de tomada de decisão.
- O planejamento seleciona entre as várias alternativas disponíveis um determinado curso de ação.
- O planejamento é sistêmico.
- O planejamento é iterativo.
- O planejamento é uma técnica de alocação de recursos.
- O planejamento é uma técnica cíclica.
- O planejamento é uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais.

No entendimento de Oliveira, o planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados (2010, p.19).

Para os autores Caravantes, Panno e Kloeckner, o planejamento tático é o processo de detalhamento dos meios necessários à implementação das metas das unidades funcionais, dentro de um prazo determinado e mais reduzido. “Ele está mais vinculado à operacionalização das metas. Normalmente lida com volumes de recursos inferiores aos planos estratégicos (2005, p.435).

O planejamento tático é o conjunto de tomada de decisão sobre empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. O planejamento tático está contido no planejamento estratégico e não representa um conceito absoluto, mas relativo: “o planejamento tático de um departamento da empresa em relação ao planejamento estratégico geral da organização pode ser considerado estratégico

em relação a cada uma das seções que compõem aquele departamento” (CHIAVENATO, 2007, p.168).

2.2.2.3 Planejamento operacional

Planejamento operacional para Oliveira, é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (2010, p.19).

Oliveira (2010, p.20), ainda explica que esta etapa do planejamento normalmente é elaborada pelos níveis organizacionais inferiores, basicamente focando nas atividades do dia a dia da empresa e que cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes, os:

- Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos básicos a serem adotados;
- Resultados finais esperados;
- Prazos estabelecidos; e
- Responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional, cujos planos operacionais são o produto final, lida com as operações rotineiras, sempre com uma perspectiva temporal inferior a um ano. Alguns exemplos de planos operacionais são orçamentos de ações necessárias para implementar o plano, plano de grupo, que consiste nas intenções de ação de um determinado grupo para executar sua parte dentro de um plano maior e plano individual desenvolvido por integrantes individuais da organização contribuindo para os objetivos organizacionais (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.435).

Na mesma visão, Chiavenato acredita que o planejamento operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e com o “como fazer” no nível em que as tarefas são executadas. Refere-se às tarefas e operações realizadas no dia a dia no nível operacional. “O planejamento operacional se caracteriza pelo detalhamento com o qual estabelece as tarefas e operações, pelo caráter imediatista que focaliza apenas o curto prazo e pela abrangência focal que aborda apenas uma tarefa ou operação”. (2007, p.177)

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

No entendimento de Gaj (1995, p.31), o diagnóstico estratégico é uma forma de detectar as reais necessidades da unidade estratégica de negócios ou da corporação. A ferramenta deve ser vista como global e não parcial e precisa estar orientada para relatar a posição presente e futura. “O diagnóstico é importante para que se decida qual ação empreender. Se ele for inadequado, a ação a ser empreendida será fraca e o trabalho a ser desenvolvido será uma prioridade inadequada, uma perda de tempo ou uma aplicação de recursos sem retorno”.

De acordo com Oliveira (2010, p.43-44-48-49), esta fase também pode ser denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. O Diagnóstico é realizado através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos relevantes à realidade externa e interna da empresa. Esta fase pode ser dividida em cinco etapas básicas apresentadas a seguir:

- Identificação da visão, esta etapa representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.
- Identificação dos valores, esta etapa tem influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.
- Análise externa, esta etapa verifica as ameaças e as oportunidades no ambiente externo da empresa e as melhores maneiras de evitar destas situações.
- Análise interna, esta etapa verifica os pontos fortes e os pontos fracos e as melhores maneiras de aproveitar desses fatores.
- Análise dos concorrentes, esta etapa deve ser detalhada, pois o seu resultado irá identificar as vantagens da própria empresa bem como a dos seus concorrentes.

Gaj entende o diagnóstico como “o fato de nos concentrarmos em observar uma situação existente. É a primeira e principal etapa de análise, a forma de partir de uma base sólida e segura de ação, o instrumento flexível, de múltiplas entradas, que permite avaliar o estado atual de desenvolvimento” (1995, p.72).

2.3.1 Análise Swot

Os autores Sertek, Guindani e Martins (2012, p.153), consideram a base da aplicação da técnica SWOT de modo eficaz forma a visão e a missão da organização. Após esses dois conceitos estarem claramente definidos e estabelecidos, pode-se passar às seguintes etapas nessa análise:

- Primeira etapa consiste na listagem de pontos fortes e fracos, de oportunidades e ameaças, por meio de várias técnicas como questionários e entrevistas.
- Na segunda etapa se ordenam os itens apontados para cada fator analisado, do mais importante para o menos importante.
- Terceira etapa consiste em construir e validar uma matriz, relacionando os diversos fatores levantados para a identificação de aspectos críticos e de situações que exijam atenção especial.

Para Luecke (2008 apud RANCICH FILHO; VANIN, 2013, p.106), a análise SWOT envolve muito trabalho árduo, mas, depois que realizada, os executivos da empresa podem fazer o papel de general de gabinete e desenvolver iniciativas ousadas para flanquear os rivais, capturar clientes e conquistar mercados.

Na visão de Certo (2003, p.158), a análise SWOT é uma ferramenta de desenvolvimento estratégico que compara as forças e as fraquezas internas da organização com as oportunidades e as ameaças externas. “Baseia-se no pressuposto de que se os gerentes revisam cuidadosamente essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, uma estratégia útil para garantir o sucesso organizacional se tornará evidente a eles”.

De acordo com Rossi e Luce (2002, p.3), a análise SWOT, proposta originalmente por Andrews em 1971, é a combinação da análise do ambiente externo e da análise interna. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procura-se enfatizar dois níveis de impacto e conseqüentemente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade.

No entendimento de Chiavenato, quase sempre a análise SWOT é feita periodicamente pelas empresas para mapear sua situação diante do ambiente geral e ambiente de tarefa, particularmente em relação aos concorrentes e mudanças que surgem a cada momento (2007, p.156).

2.3.2 Análise interna

Na visão dos autores Hitt, Ireland e Hoskisson, a análise do ambiente interno de uma empresa requer pessoas que avaliem o portfólio de recursos da empresa e os agrupamentos de recursos e capacitações heterogêneos criados pelos gerentes. “Essa perspectiva sugere que as empresas isoladas possuem pelo menos alguns recursos e capacitações que outras empresas não, pelo menos na mesma combinação”. (2008, p.71)

A análise interna da empresa é o processo pelo qual se examinam os recursos disponíveis, sejam financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos para verificar quais são suas forças e fraquezas e como a empresa pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta (CHIAVENATO, 2007, p.154)

Para Oliveira (2010, p.81), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados.

Oliveira ainda complementa:

Além dos pontos fortes e fracos da empresa, deve-se considerar, também, os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências, nem como qualidades da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo. (2010, p.81)

Conforme o conceito de Certo e Peter, usando de exemplo a área de recursos humanos, a análise interna inclui a investigação de áreas com problemas específicos, como baixa

produtividade, alta rotatividade e altas taxas de acidente de trabalho. Além disso, as estratégias dos recursos humanos podem envolver a análise e a proposição de mudanças na estrutura e no ambiente organizacional (2005, p.91).

Cada vez mais as pessoas que analisam o ambiente interno de uma empresa devem utilizar uma mentalidade globalizada, que é a capacidade de estudar um ambiente interno de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto. As pessoas com mentalidade globalizada reconhecem que suas empresas têm que ter recursos e capacitações que permitam o entendimento e as reações adequados a situações competitivas que são influenciadas por fatores específicos de um determinado país e culturas sociais exclusivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.71).

Os autores Certo e Peter, concordam que a análise dos fatores internos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização. Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos internos, sugerindo que a principal questão enfrentada pela organização pode ser isolada através de uma cuidadosa análise de cada um desses elementos, formulando então as estratégias para atender a essas questões (1993, p.113).

A análise interna, conforme a visão de Barney e Hesterly, ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais, também ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis dessas vantagens. Essa análise pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças (2011, p.6)

De acordo com Sobral e Peci (2008, p.146), “o principal objetivo da análise interna é identificar as características organizacionais que permitem à empresa oferecer mais valor aos clientes, além dos aspectos em que ela se encontra em desvantagem perante seus concorrentes.

2.3.3 Análise externa

Muitas empresas se deparam com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais. Para lidar com dados ambientais muitas vezes incompletos e entender melhor o ambiente geral, as empresas se envolvem em um processo denominado análise do

ambiente externo. Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson, esse processo envolve quatro atividades: escaneamento, que identificam os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais, monitoramento, que detecta o significado observando as mudanças e tendências, previsão, consiste em fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas e, avaliação, que determina o momento e a importância das mudanças para as estratégias das empresas e sua administração. (2008, p.37)

Segundo Oliveira (2010, p.43-44), a etapa de análise externa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. “A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”.

O autor Oliveira (2010, p.44), ainda explica que essa análise deve ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de assuntos, entre os quais se podem destacar:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Mercado financeiro;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra; e
- Concorrentes.

O enfoque proposto por Barney e Hesterly (2011, p.7), sugere que ao conduzir uma análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Examinando também como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando.

Para os autores Stoner e Freeman (1999, p.46), define-se ambiente externo como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para sua operação. “Assim, as organizações captam insumos (matéria-prima, dinheiro, mão de obra e energia) no ambiente externo, transformam-nos em produtos ou serviços, e em seguida mandam-nos de volta como produtos para o ambiente externo”.

Chiavenato argumenta que, a análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre. Para a empresa operar com eficiência e eficácia é fundamental que ela conheça o ambiente externo à sua volta: suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências dos quais ela não pode fugir ou escapar. É importante para a empresa conhecer profundamente seu ambiente de tarefa: clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras que estão ao seu redor (2007, p.149).

2.3.4 Análise dos concorrentes

Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.58), o ambiente dos concorrentes é a parte final do ambiente externo. “A análise dos concorrentes se concentra em cada em cada companhia com a qual uma empresa concorre diretamente”. A rivalidade intensa cria a necessidade de entender os concorrentes, portanto com essa análise, a empresa tenta entender:

- O que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros.
- O que o concorrente está fazendo e pode fazer, que é revelado por sua estratégia atual.
- Em que o concorrente acredita sobre a indústria, como mostram suas premissas.
- Quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos.

Esta análise corresponde a um aspecto da etapa da análise externa, deve ser tratada de maneira mais detalhada, pois seu resultado final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes. Nesta análise é válido que a empresa elabore de forma detalhada o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes. Quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco

estratégico perante as estratégias desse concorrente e quando maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico (OLIVEIRA, p.49-95).

Segundo os autores Fischmann e Almeida, é importante organizar as informações de forma a auxiliar no estabelecimento da estratégia da empresa, é provável que faltem elementos que terão de ser pesquisados. Conforme for a atuação dos concorrentes, poderá prejudicar ou ajudar o desempenho da empresa, por isso a importância da análise da concorrência para se dar um caminho à organização (1991, p.60-61).

2.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Estratégia é o padrão das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos. Por essa definição, toda a organização tem uma estratégia, mesmo que nunca tenha sido explicitamente formulada. Essa visão de estratégia aplica-se a organizações cujos administradores sejam reativos, quando reagem passivamente e só se ajustando ao ambiente quando surge a necessidade (STONER; FREEMAN, 1999, p.141).

Para os autores Certo e Peter (1993, p.52), a questão estratégica é um fator ambiental, tanto interno como externo à organização, que pode ter um impacto sobre a habilidade da empresa em atingir seus objetivos. Os administradores devem se encarregar da tarefa de determinar qual questão estratégica influencia mais significativamente o sucesso organizacional.

A estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si. A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos (OLIVEIRA, 2010, p.181).

Na definição de Oliveira, a estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. Dessa forma constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração de possíveis oportunidades. (2010, p.182)

São quatro as posturas estratégicas existentes que podem ser classificadas de acordo com a situação da empresa, podendo estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Como pode ser verificado na figura abaixo.

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
A N Á L I S E E X T E R N A	P R E D O M I N Â N C I A D E	A m e a ç a s	Sobrevivência	Manutenção
		O p o r t u n i d a d e s	Crescimento	Desenvolvimento

Quadro 1 – Postura Estratégica
Fonte: Oliveira (2010, p.123)

Para Oliveira, “a identificação da predominância de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa não pode ser feita de maneira despreziosa, por meio de simples soma aritmética, mas pelo estabelecimento de critérios estruturados para essa identificação” (2010, p.124).

2.4.1 Estratégia de sobrevivência

No entendimento de Oliveira (2010, p.189), este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, quando o ambiente e a empresa estão em

situação inadequada ou apresentam alto índice de pontos fracos e ameaças. “Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia por medo, as consequências podem ser desastrosas.

Numa postura estratégica de sobrevivência segundo Oliveira, “a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas”. Podendo a empresa ser engolida pelo mercado e pelos seus concorrentes se utilizar esta estratégia por um período longo de tempo. (2010, p.189)

A empresa que se encontra na postura estratégica de sobrevivência, poderá tomar como base na visão de Oliveira (2010, p.189), as seguintes estratégias:

- Redução de custos: consiste na redução de todos os custos possíveis pela empresa como reduzir pessoal, estoque, as compras, as promoções e outros.
- Desinvestimento: consiste quando a empresa se encontra em conflito de linhas de produtos e serviços que deixam de ser interessantes pelos consumidores e acabam não correspondendo com as devidas expectativas de lucros. A melhor opção a ser adotada é desinvestir neste determinado produto para não prejudicar todo o negócio da empresa.
- Liquidação do negócio: consiste em ser utilizada em últimos casos, quando a empresa realmente não tem outra saída, a não ser fechar o seu negócio.

2.4.2 Estratégia de manutenção

No caso da estratégia de manutenção, Oliveira explica que a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças e com uma série de pontos fortes que possibilitam para a empresa querer continuar sobrevivendo e manter sua posição atual conquistada. Para isso, a empresa deve maximizar os seus pontos fortes bem como minimizar os pontos fracos, podendo continuar investindo, mas de maneira moderada (2010, p.190).

Para Oliveira (2010, p.190-191), a postura de estratégia de manutenção apresenta como estratégia três formas:

- Estratégia de estabilidade: busca a manutenção de um estado de equilíbrio entre os setores da empresa.
- Estratégia de nicho: a empresa busca focar e dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas.
- Estratégia de especialização: a empresa busca conquistar ou manter liderança no mercado.

Oliveira explica que a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou se encontra em dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças (2010, p.190).

2.4.3 Estratégia de crescimento

Conforme o conceito de Oliveira (2010, p.191), embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente a empresa procura lançar novos produtos e serviços para aumentar o volume de vendas.

Segundo Oliveira (2010, p.191-192) algumas estratégias da postura de crescimento, são:

- Estratégia de inovação: consiste no desenvolvimento de novas tecnologias ou lançamento de um produto ou serviço novo que tenha um grande impacto no mercado.
- Estratégia de internacionalização: consiste em a empresa estender as suas atividades para fora do país, é uma estratégia interessante para as empresas de maior porte.
- Estratégia de joint venture: consiste em uma estratégia usada para entrar em um novo mercado, na qual duas empresas se unem para produzir um produto.

- Estratégia de expansão: consiste em uma estratégia que deve ser muito bem planejada pela empresa, devido se tratar de um processo de expansão.

2.4.4 Estratégia de desenvolvimento

A postura estratégia de desenvolvimento parte da predominância de pontos fortes e de oportunidades. “O desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais, o mercadológico e o tecnológico. Pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina (OLIVEIRA, 2010, p.193)

Complementa Oliveira (2010, p.193), que a estratégia de desenvolvimento procura apresentar as seguintes estratégias:

- Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores resultados de vendas, expandindo os seus produtos e serviços a novos mercados.
- Desenvolvimento de produtos e serviços: ocorre quando a empresa procura maiores resultados de vendas, expandindo os seus produtos e serviços a novos mercados.
- Desenvolvimento financeiro: ocorre quando duas empresas se unem e passam a ser uma só com maior fonte de recursos financeiros e com mais oportunidades no mercado. Antes de se unir uma empresa tinha mais recursos financeiros e poucas oportunidades, e a outra tinha menos recursos financeiros e grandes oportunidades.
- Desenvolvimento de capacidades: ocorre quando duas empresas se unem, uma empresa tinha como ponto fraco a tecnologia e alto índice de oportunidades, e a outra empresa tinha como ponto forte a tecnologia e baixo nível de oportunidades.

- Desenvolvimento de estabilidade: ocorre quando as empresas procuram tornar suas evoluções uniformes principalmente com o aspecto mercadológico através da associação ou fusão de empresas.

2.5 PLANO DE AÇÃO

A orientação de Oliveira é no sentido de que o plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, produção, tecnologia, logística, marketing, etc.). “O estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo condições de 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” (2004, p.247).

Após uma cuidadosa análise dos pontos fortes e fracos, o analista deve justificar sua escolha por determinada justificativa, então é elaborado um plano de ação, descrevendo o plano de implementação proposto com tantos detalhes quanto possível, deve ser integrado, mensurável e organizado em cronogramas a fim de melhorar os resultados estratégicos (CERTO; PETER, 2005, p.137-284).

Para os autores Sobral e Peci (2008, p.140), o plano de ação permite desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da organização sobre seus concorrentes. A essência de sua formulação é escolher como a organização pretende ser diferente.

O plano de ação pode ser estruturado através da ferramenta 5W2H, conforme o conceito de Lobato et al. (2005, p.130), utilizando as seguintes variáveis:

WHAT: O que? / Que? / Qual?

WHO: Quem?

WHEN: Quando?

WHERE: Onde?

WHY: Por quê?

HOW: Como?

HOW MUCH: Quanto custará?

No entendimento de Costa (2006, p.206), “para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para se assegurar que as ações e passos necessários, para a implementação das estratégias combinadas, sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas”. O quadro 2 aborda a estrutura do plano de ação.

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessárias, quais dependem de quais, e quais devem ser realizados simultaneamente?
Depende de quê?	Esta atividade depende de quê? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária?
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira de como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Quadro 2 – Estrutura do plano de ação

Fonte: Costa (2006, p.207)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item apresenta o método que foi aplicado no decorrer deste trabalho, bem como o tipo de pesquisa, população e amostra, e ainda os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados. “A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”. (DIEHL; TATIM, 2004, p.47-48)

O capítulo busca caracterizar a pesquisa de acordo com a metodologia científica utilizada para a abordagem do problema, estando estruturado em cinco itens que definem a metodologia da pesquisa. O item 3.1 aborda o delineamento da pesquisa, o item 3.2 mostra as variáveis de estudo. No item 3.3 é abordada a população e amostra; o item 3.4 aponta os procedimentos e técnicas de coleta de dados e por fim o item 3.5 demonstra a análise e interpretação de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa classificou-se como descritiva e exploratória nos aspectos que se referem aos objetivos, o método utilizado foi misto, ou seja, quantitativo e qualitativo. Quanto ao procedimento técnico foi um estudo de caso realizado na Zoom Vídeo Locadora de Não-Me-Toque.

A pesquisa descritiva segundo Diehl e Tatim (2004, p.54), tem por objetivo descrever características de determinada população estabelecendo relações entre as variáveis. São

utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como os questionários e a observação sistemática.

O estudo descritivo permite ao pesquisador a melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinados fenômenos e procuram abranger a correlação entre as variáveis. (OLIVEIRA, 2002, p.114)

Lakatos e Marconi (2007, p. 15), afirmam que a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. As autoras acrescentam que a finalidade da pesquisa é descobrir respostas para as questões levantadas por meio de métodos científicos. A pesquisa parte de um problema, de uma interrogação que suscita a busca por respondê-la, e as hipóteses levantadas podem ser confirmadas ou invalidadas. Para isso, a pesquisa baseia-se em uma teoria que funciona como ponto de partida para a investigação, pois é utilizada para conceituar os fatos observados e provados. Além disso, a pesquisa é um processo de sistematização, não apenas de confirmação ou reestruturação de dados já conhecidos; exige comprovação e verificação (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.27).

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva por utilizar-se de questionários com perguntas fechadas, de múltipla escolha e questões abertas e entrevistas focadas que buscam verificar os pontos fortes e fracos da empresa e quais as oportunidades e ameaças existentes no ambiente onde a mesma atua.

Gil (2002, p.71), complementa que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. Uma de suas características mais expressivas é a coleta de dados por meio de questionário e de observação, habitualmente desenvolvidos por pesquisadores preocupados com a atuação prática. Esse pensamento é corroborado por Hair et al. (2005, p.48), que afirmam que as pesquisas descritivas são estudos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa em que a coleta de dados envolve algum tipo de entrevista estruturada como questionários e entrevistas.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, para o efeito de uma pesquisa mais precisa ou para construir hipóteses, devido seu planejamento ser

flexível. O objetivo principal da pesquisa exploratória é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2007, p.41)

Este trabalho, quanto à sua abordagem, foi de caráter quantitativo e qualitativo. Segundo Roesch (2007, p.34), a pesquisa quantitativa implica medir relações entre variáveis de associação ou causa-efeito, visa avaliar o resultado de algum sistema ou projeto.

O objetivo da abordagem quantitativa é garantir os resultados e evitar distorções na hora da análise e interpretação dos dados, para obter maior segurança quanto às inferências, devido esta abordagem no momento da coleta dos dados se trata de quantificação. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51)

De acordo com Acevedo e Nohara (2007, p.16), a pesquisa qualitativa é mais usada para determinar as razões e os porquês. Recomenda-se quando deseja conhecer com mais exatidão e profundidade os fatores que afetam o comportamento humano.

Os estudos qualitativos para Diehl e Tatim (2004, p52), “podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo”.

Quanto ao procedimento técnico este trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso. Acevedo e Nohara (2007, p.20), afirmam que o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou população, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis decorrem da hipótese e servem para mostrar as alterações, como valores, aspectos, quantidades, propriedades, qualidades, características, forma, peso, traços, permitindo que estas sejam submetidas a testes. (OLIVEIRA, 2002, p.86)

- Oportunidades: “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente a da empresa”. (COSTA, 2006, p.86)
- Ameaças: “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem afetarão negativamente as atividades”. (COSTA, 2006, p.86)

- Pontos fortes: “é a diferenciação conseguida pela empresa, que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente”. (OLIVEIRA, 2010, p.38)
- Pontos fracos: “é uma situação inadequada da empresa, que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente”. (OLIVEIRA, 2010, p.38)

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.64), “população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”.

A empresa estudada é a Zoom Vídeo Locadora que possui 500 clientes ativos, tendo como referência 10.08.2014. Responderam aos questionários 84 clientes, conforme a fórmula de Barbetta, os questionários foram aplicados de forma aleatória conforme a presença e a frequência dos mesmos na empresa, no período de 15 de agosto a 10 de setembro de 2014.

O tipo de amostra realizada na pesquisa com os clientes refere-se amostragem probabilística que se caracteriza por permitir compensar erros amostrais e outros aspectos de significância e representatividade desta amostra. A amostragem foi aleatória simples em que a escolha dos participantes foi feita ao acaso, onde todos tiveram a mesma probabilidade de ser escolhido.

O presente estudo apresenta um tamanho de amostra com respectiva margem de erro, sendo necessário para os questionários com os clientes utilizar a fórmula proposta por Barbetta (2002, p.60). O cálculo é apresentado para uma população de 500 clientes e uma margem de erro amostral de 10%.

$$n_0 = 1 \div e^2$$

$$n_0 = 1 \div 0,10^2 = 100$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{500 \times 100}{500 + 100} = 83,3333$$

Onde:

n = primeira aproximação amostral
 n₀ = tamanho da amostra
 e = margem de erro admitida
 N = População total

Para o gestor foi aplicada entrevista com a população total que é 1 pessoa responsável pela locadora. Foi aplicada entrevista em 1 fornecedor. A empresa conta com 1 funcionário que também respondeu ao questionário. No quesito clientes, foram aplicados 84 questionários.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.65), são diversos os instrumentos de coleta de dados que podem ser usados para obter informações. Sendo estes instrumentos de coletas escolhidos e aplicados conforme o contexto da pesquisa. Alguns são: entrevista, questionários, formulário, observação, pesquisa na internet.

Chizzotti (2001, p.89), afirma que “a coleta de dados não é um processo acumulativo e linear cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade estudada e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos”

Para este estudo ser realizado foram utilizadas duas técnicas: entrevistas e questionários. A entrevista é um encontro de duas pessoas com o objetivo de uma delas obter informações sobre determinado assunto. Existem diferentes tipos de entrevistas, a padronizada ou estruturada, despadronizada ou não estruturada e a de painel. O questionário é uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito por escrito sem a presença do pesquisador. (DIEHL; TATIM, 2004, p.66–68)

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.51) “A entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p.53), o questionário “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

Com o gestor e fornecedor foi realizada entrevista padronizada ou estruturada, em que foi seguido um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas. Com os clientes realizou-se questionário misto, contendo perguntas abertas e perguntas de múltipla escolha. Ao funcionário aplicou-se o questionário misto contendo perguntas abertas e perguntas de múltipla escolha. Tendo como referência na construção dos questionários e entrevistas, o trabalho da colega Vanessa Zatti.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados levantados se deu por meio de uma análise estatística para as pesquisas quantitativas, obtidos através das variáveis internas e externas do ambiente, e para as informações verbais empregou-se a análise de conteúdo, sendo que esta técnica é viável para a aplicação de uma abordagem qualitativa.

Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, materializados na forma de texto. Há tempos pesquisadores tentam descobrir maneiras de analisar estes textos, a maioria dessas tentativas procura seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar relação entre eles. Costuma-se denominar o conjunto dessas técnicas de análise de conteúdo (DIEHL; TATIM, 2004, p82).

Na pesquisa quantitativa, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística que permitem extrair dados, comparar resultados, através de planilhas com o auxílio de computadores. Com a análise estatística pode-se calcular médias, computar porcentagens, examinar os dados (DIEHL; TATIM, 2004, p.83-84).

A partir desse entendimento, foi possível apresentar inferências e interpretações seguindo o objetivo proposto com base no conhecimento teórico levantado por meio da pesquisa bibliográfica e do que foi coletado nas entrevistas e nos questionários. Sendo assim

possível realizar a análise e a matriz Swot da locadora analisando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças e, assim, identificar a postura estratégica da empresa e propor um plano de ação referente aos pontos fracos utilizando a ferramenta 5W2H.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a empresa onde aconteceu o estudo, os resultados da pesquisa, suas respectivas análises, análise Swot, os indicadores de posicionamento, a postura estratégica identificada bem como o plano de ação em relação aos pontos fracos da locadora.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Zoom Vídeo Locadora entrou no mercado a mais de 15 anos. Quando houve a necessidade de mais uma empresa do ramo no município devido a demanda, sendo que só havia uma empresa da área. A empresa está localizada na cidade de Não-Me-Toque, Rio Grande do Sul e possui mais de 2000 clientes cadastrados.

A empresa está sob administração atual há cerca de 9 anos, conta com 1 colaborador e 1 gestor e possui 500 clientes ativos. A locadora presta serviços de locação de dvd's e pensa em expandir sua linha de produtos.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Será apresentado os resultados das pesquisas com os clientes, funcionário, gestor e com o fornecedor da Zoom Vídeo Locadora, com suas respectivas análises e identificações das variáveis classificadas como ponto forte, ponto fraco, oportunidade e ameaça.

4.2.1 Pesquisa com os clientes

A pesquisa foi realizada com 84 (oitenta e quatro) clientes da Zoom Vídeo Locadora de Não-Me-Toque, onde possui 500 clientes ativos até a data de 15/08/2014. Os questionários foram entregues aos clientes no momento em que iam pegar filmes, respondiam em casa e entregavam no outro dia junto com os filmes alugados. Os resultados da pesquisa estão expressos nos gráficos a seguir.

Questão 1: Há quanto tempo você é cliente da Zoom Locadora:

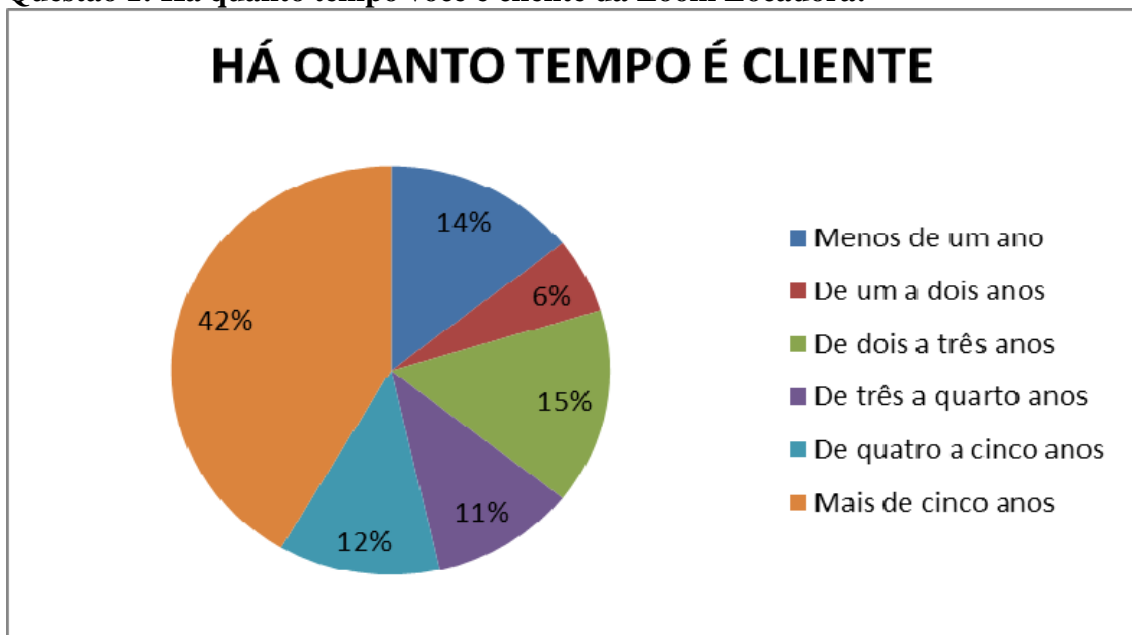
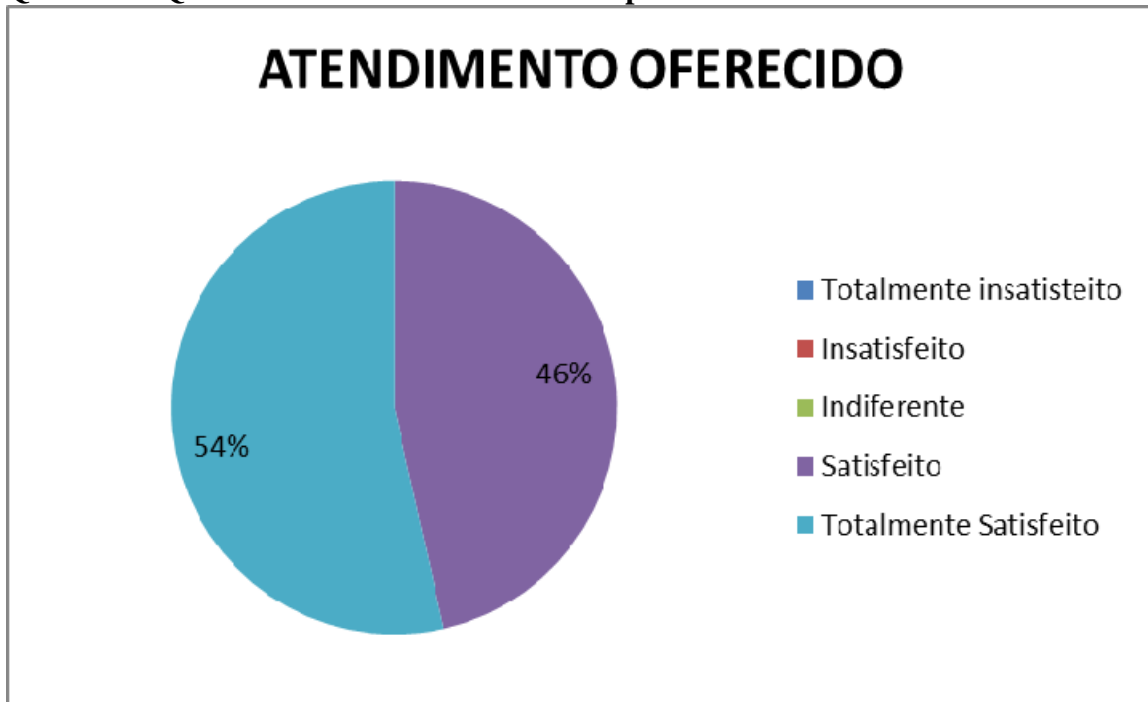


Gráfico 1 – Há quanto tempo é cliente

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 1, se observa que os 84 clientes que responderam ao questionário divergem na quantidade de anos que são clientes da empresa. Cerca de 14% são clientes a menos de um ano; 6% são clientes de um a dois anos; cerca de 15% são clientes de dois a três anos; 11% dos clientes responderam que estão na empresa de três a quatro anos; 12% são clientes de quatro a cinco anos e 42% fazem parte do quadro de clientes a mais de cinco anos.

A Zoom Vídeo Locadora está sob Administração atual a cerca de 9 anos, mas a empresa está com mais de 15 anos de existência. Por isso a maior porcentagem 42% são clientes a mais de cinco anos. Isso mostra que é fundamental e essencial o bom atendimento, o bom relacionamento com os clientes, a ética profissional e outros itens para assegurar que os clientes permaneçam se relacionando com a empresa. Portanto como a fidelização dos clientes é fundamental, esta variável pode ser considerada como um ponto forte da empresa.

Questão 2: Quanto ao atendimento oferecido pela locadora:**Gráfico 2** – Atendimento oferecido**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com o gráfico 2, que se trata do atendimento que a empresa oferece: 46% dos clientes estão satisfeitos e 54% estão totalmente satisfeitos. O item atendimento é uma variável que exige muita atenção, simpatia, respeito, qualificação e comprometimento. Percebe-se que a empresa trabalha muito bem este quesito, que os clientes saem da empresa satisfeitos com o atendimento que lhes é proporcionado.

O atendimento ao cliente é um grande desafio para as empresas nos dias de hoje, pois cada vez mais as empresas procuram inovar, se qualificar para estarem mais competitivas com as demais. O atendimento é um diferencial para todas as organizações fidelizarem os seus clientes. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Questão 3 - Ao utilizar os serviços, o prazo de pagamento que a mesma oferece:

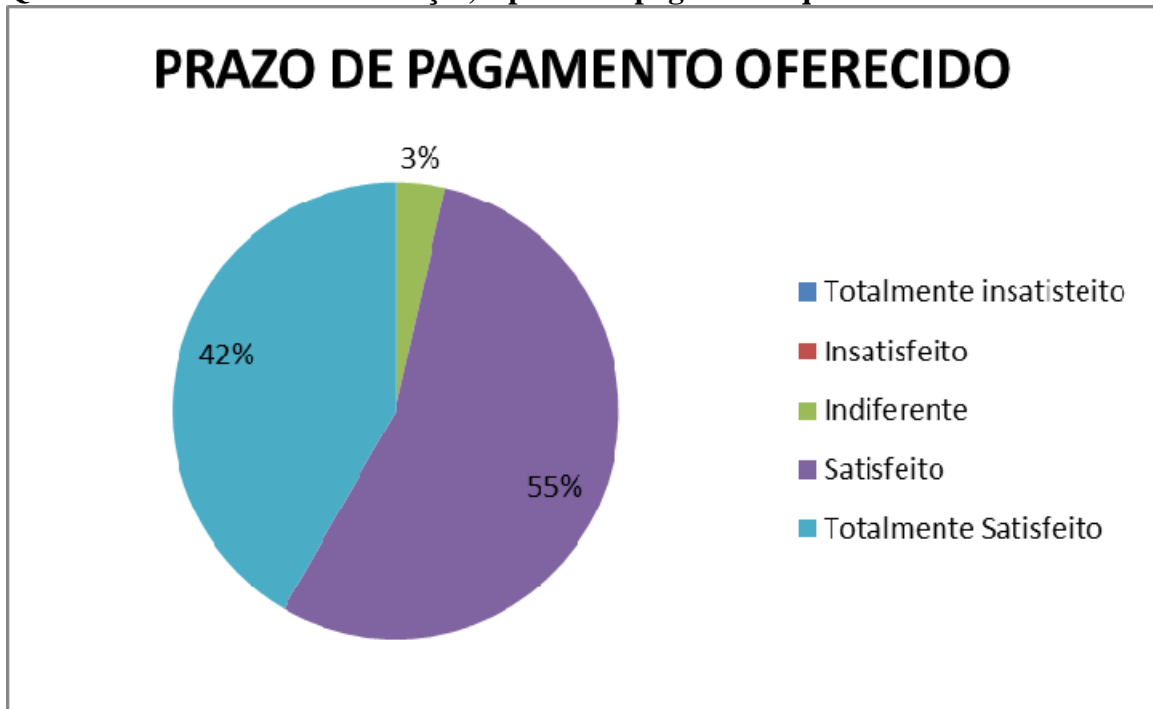


Gráfico 3 – Prazo de pagamento oferecido

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Observando o gráfico 3, sobre o prazo de pagamento que a empresa oferece: 4% estão indiferentes; 55% estão satisfeitos e 42% dos clientes estão totalmente satisfeitos. Cerca de 97% dos clientes estão totalmente satisfeitos e satisfeitos com o prazo de pagamento que a empresa oferece. Alguns clientes optam por fazer o pagamento total de sua conta no começo do mês, assim como boa parte escolhe fazer o pagamento a vista. Esta é uma variável que, também, pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Questão 4 - Você utilizaria pagamento com cartão se a empresa adotar essa forma de pagamento?



Gráfico 4 – Pagamento com cartão
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 4 se observa que 67% dos clientes utilizariam pagamento com cartão e 33% não utilizaria. A empresa ainda não possui essa forma de pagamento, esta opção pode ser um diferencial da empresa e até mesmo uma forma de segurança por movimentar menos dinheiro em caixa. Portanto, já que a maioria dos clientes utilizaria essa opção de pagamento, e a empresa não dispõe dela, esta variável pode ser considerada um ponto fraco da empresa.

Questão 5 - Ao realizar suas compras a forma de pagamento utilizada é:

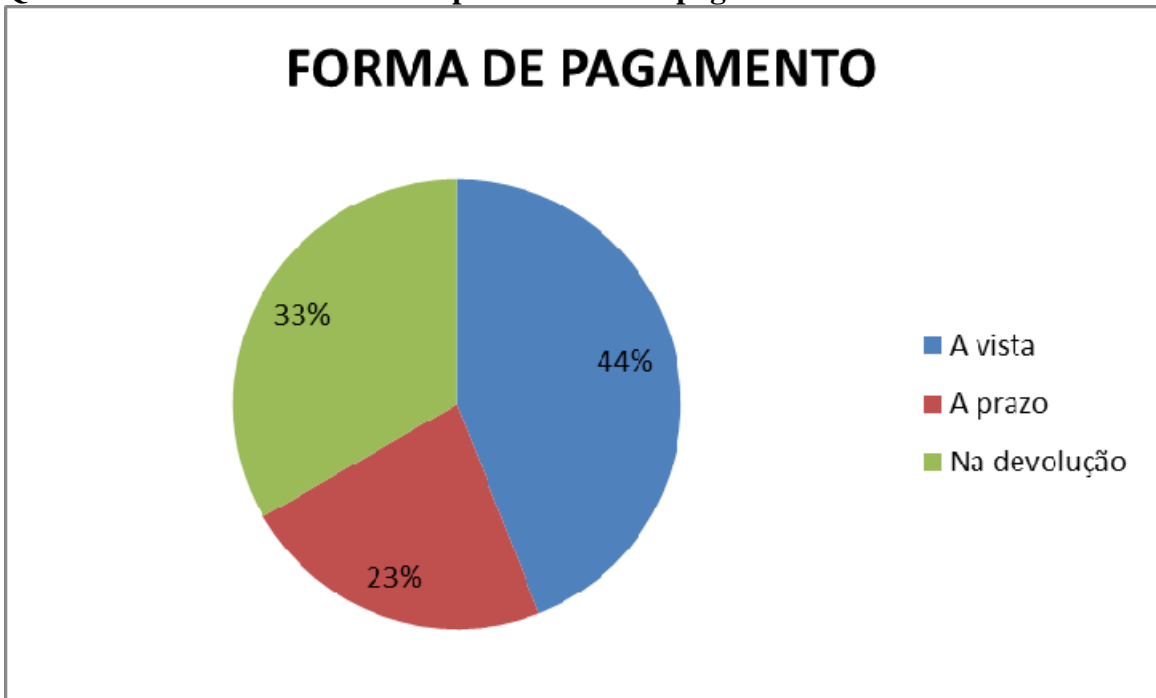


Gráfico 5 – Forma de pagamento

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 5, quando é questionado sobre a forma de pagamento utilizada pelos clientes, pode-se observar que: 44% dos clientes optam pelo pagamento a vista; 23% escolhem pagar a prazo, no início do mês quando recebem e 33% pagam na devolução dos filmes por não terem dinheiro junto no momento da locação. A flexibilidade da empresa quanto a forma de pagamento pode ser considerada como um ponto forte, considerando que algumas empresas aceitam somente pagamento a vista.

Questão 6 - Quanto à qualidade dos produtos e serviços ofertados pela locadora é:

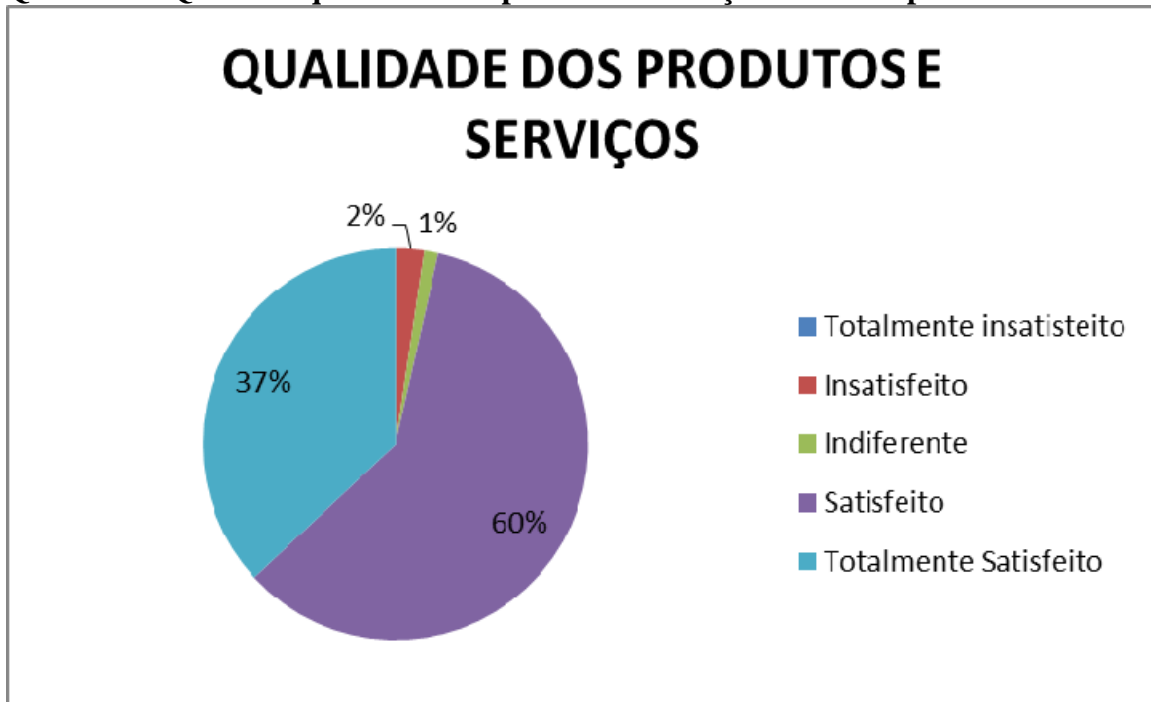
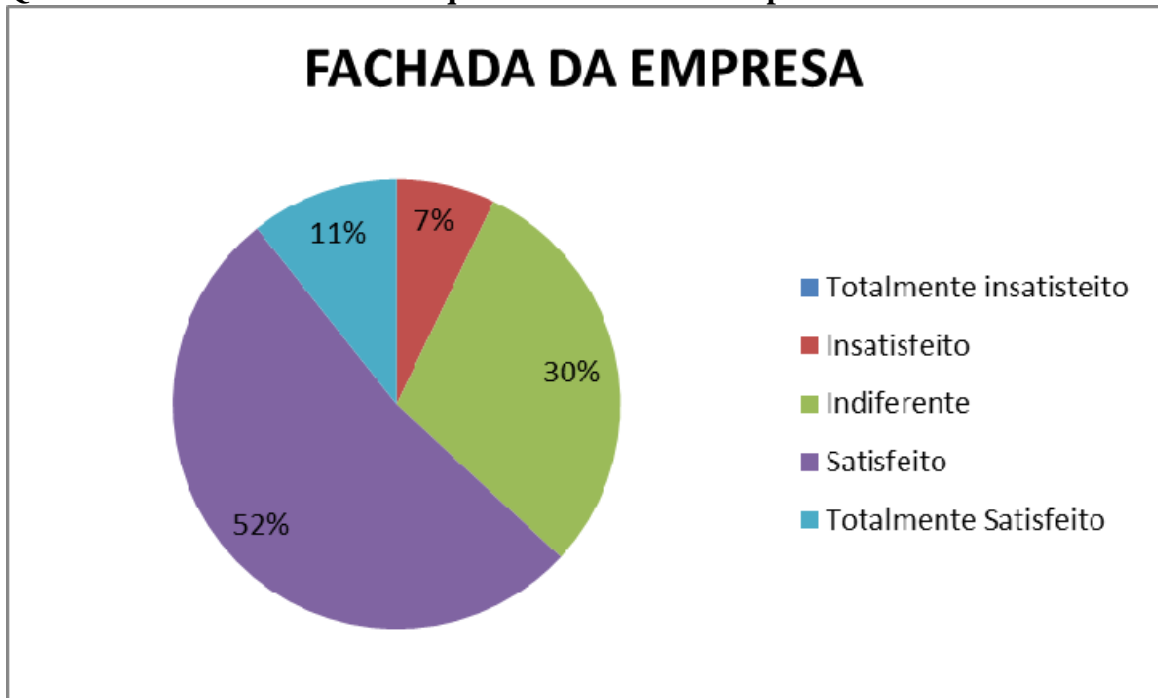


Gráfico 6 – Qualidade dos produtos e serviços

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 6, sobre a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa, os clientes responderam: 1% estão insatisfeitos; 2% estão indiferentes; 60% estão satisfeitos e 37% estão totalmente satisfeitos. Neste quesito de qualidade dos produtos e serviços, a empresa está bem avaliada e deve ir se aperfeiçoando para tornar os clientes cada vez mais fiéis à empresa.

A Zoom Locadora sempre busca zelar pela qualidade de seus produtos e serviços sempre se atualizando quanto às novidades e lançamentos de filmes, comprando de fornecedores confiáveis e apenas produtos originais, o atendimento é orientado a ser sempre amigável desde a chegada até a despedida do cliente. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo mais um ponto forte da empresa.

Questão 7 - Como você se sente quanto a fachada da empresa?**Gráfico 7** – Fachada da empresa**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com o gráfico 7, que trata da fachada da empresa: 7% dos clientes estão insatisfeitos; 30% estão indiferentes; 52% estão satisfeitos e 11% estão totalmente satisfeitos. A empresa se preocupa com o visual externo, mantendo sempre a frente limpa e bem iluminada, semanalmente é feita a troca dos cartazes dos filmes em lançamento para melhor informar os clientes das novidades. Portanto esta variável pode ser considerada como um ponto forte da empresa.

Questão 8 - Considerando a cidade de pequeno porte, Zoom Locadora está bem localizada:

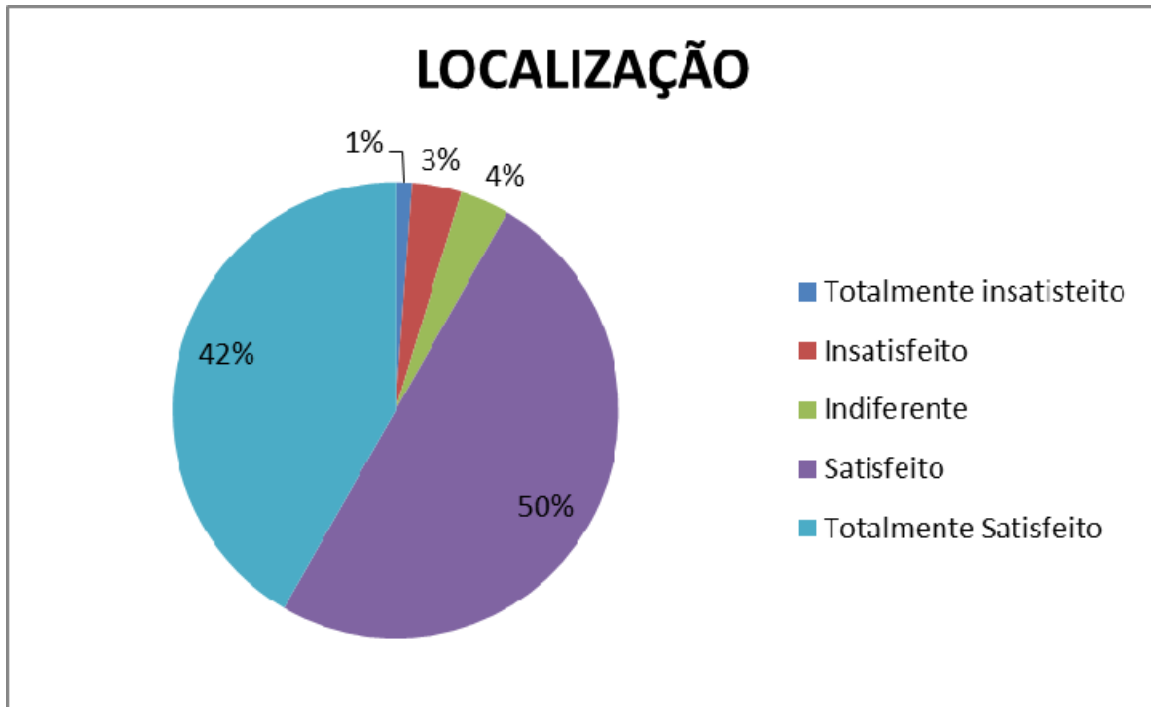


Gráfico 8 – Localização
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Conforme o gráfico 8, quando é perguntado sobre a localização da empresa: 1% dos clientes disseram estar totalmente insatisfeitos; 4% insatisfeitos; 4% indiferentes; 50% satisfeitos e 42% totalmente satisfeitos. Os concorrentes da Zoom, em Não-Me-Toque são quatro locadoras que estão todas mais próximas da praça central da cidade do que a locadora em questão.

A localização para qualquer empresa é um fator muito importante para o seu desenvolvimento e crescimento. A empresa estando bem localizada onde passa um fluxo maior de pessoas, vai ser vista e lembrada por todos. A Zoom Locadora está localizada em uma rua central de bastante movimento, em frente ao principal supermercado da cidade onde tem um grande fluxo de pessoas. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Questão 9 - Em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela locadora você se encontra:

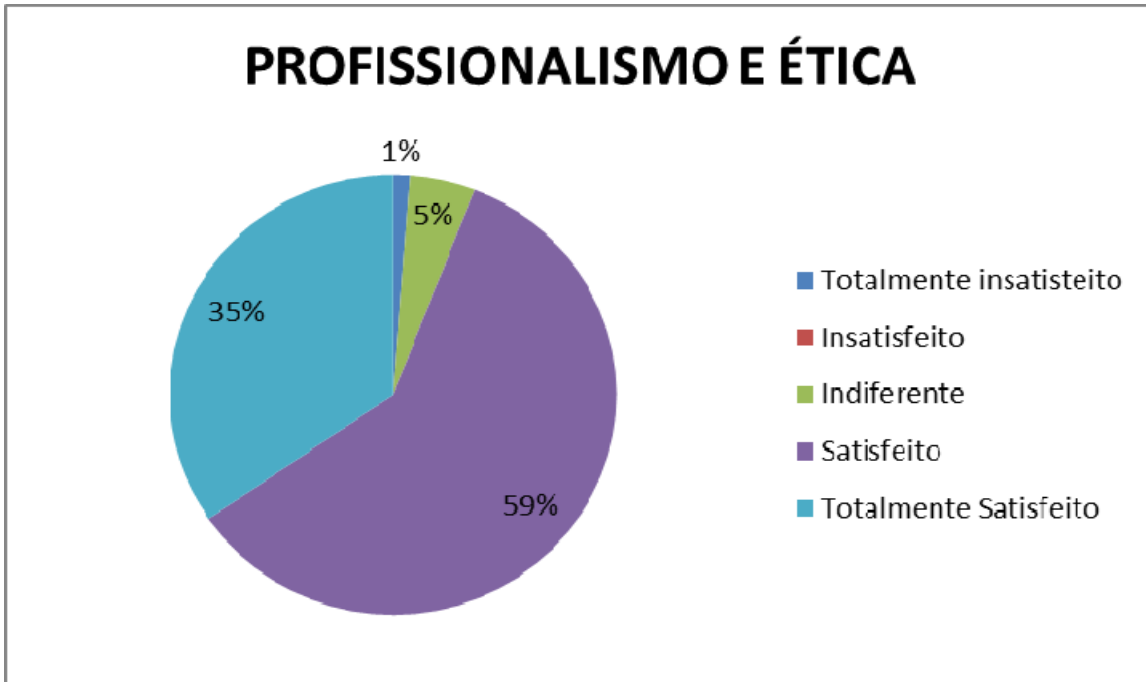


Gráfico 9 – Profissionalismo e ética

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 9 refere-se ao profissionalismo e a ética praticados pela empresa: 1% dos clientes respondeu que está totalmente insatisfeito; 5% indiferentes; 60% satisfeitos e 35% estão totalmente satisfeitos. Percebe-se, com esta análise, que os clientes estão satisfeitos com o profissionalismo e a ética que a locadora pratica. A empresa tem um alto índice de inadimplência, as informações de pendências desses clientes são guardadas em total sigilo, neste critério a locadora está cautelosa. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Questão 10 - Você considera o número de locadoras existentes no município:**Gráfico 10** – Locadoras existentes na cidade**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Em relação ao gráfico 10, que trata do número de locadoras existentes no município: 17% responderam razoável; 73% responderam suficiente e 11% responderam excessivo. As locadoras existentes no município de Não-Me-Toque são cinco incluindo a Zoom. Devido ser uma cidade de pequeno porte, com cerca de 15.938 habitantes (CENSO IBGE, 2010), o indicador de locadoras no município está entre as variáveis razoável à suficiente. Com isso, o que acontece entre as empresas desse setor é a concorrência para conseguir conquistar e ganhar cada vez mais clientes. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma ameaça da empresa.

Questão 11 - Quanto à forma de promover os produtos que a Zoom Locadora utiliza durante o decorrer do ano você considera estar:

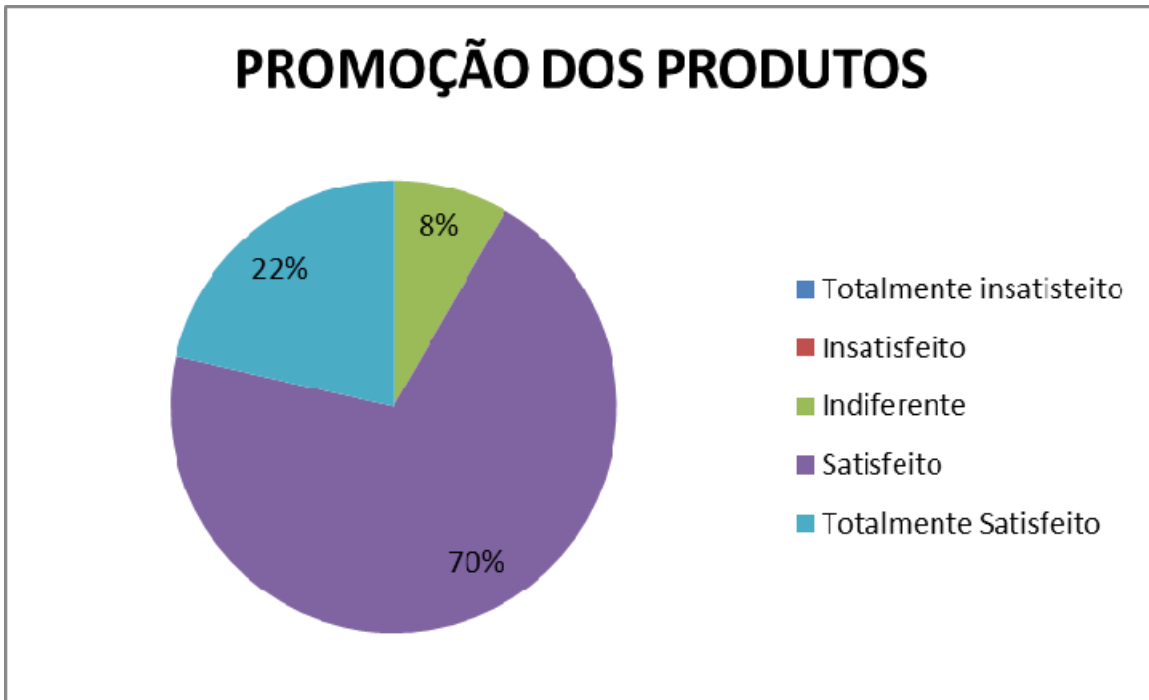


Gráfico 11 – Promoção dos produtos
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 11, refere-se às formas que a Zoom promove seus produtos no decorrer do ano. Os clientes assim se posicionaram: 8% estão indiferentes; 70% estão satisfeitos e 21% estão totalmente satisfeitos. No decorrer do ano, a Zoom expõe propagandas de novos filmes que foram lançados, tanto dentro como fora da empresa, para chamar a atenção dos clientes visualmente e gerar a necessidade de consumo. Os filmes são expostos separados por gênero em prateleiras padronizadas e semanalmente organizadas e limpas. Esta é uma variável que, também, pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Questão 12 - Em sua opinião a Zoom Locadora compete em:

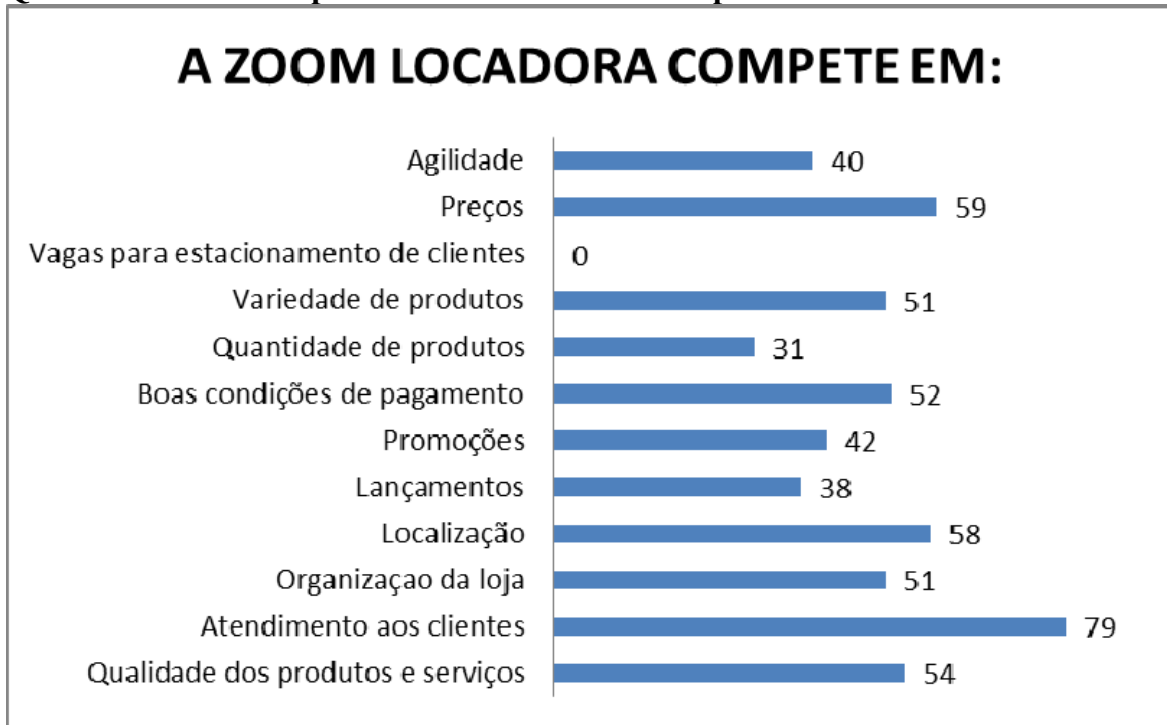


Gráfico 12 – A Zoom compete.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação ao gráfico 12, a pergunta realizada aos clientes foi em que itens a Zoom compete. As respostas do gráfico estão representadas conforme o número de clientes que responderam cada item. Dentre as alternativas, as mais citadas pelos clientes foram 79 pessoas responderam ser o atendimento aos clientes, 59 responderam preços, 58 responderam localização e 54 responderam qualidade dos produtos e serviços, deve-se observar também que nenhum cliente marcou a opção vagas para estacionar, pois entende-se que a empresa é localizada na esquina de um cruzamento, onde existe muito movimento e empresas próximas, além de faixas amarelas proibindo o estacionamento, portanto, restam poucas vagas para os clientes estacionarem, isso quando as vagas já não estão ocupadas por pessoas das outras empresas.

Nesta pergunta os clientes podiam assinalar quantos itens fossem necessários. Por isso essa quantidade de clientes em cada item. Encontrou-se assim a opção estacionamento que pode ser considerada como um ponto fraco da empresa.

Questão 13 - Que produto você cliente gostaria de encontrar na Zoom Locadora e hoje não encontra?

A questão 13 pedia para os clientes que respondessem se tinha algum produto que hoje não existia na locadora e que eles gostariam de encontrar. Por ser uma questão aberta, alguns clientes não responderam, ou, apenas colocaram que não precisava de mais nada; outros citaram vários itens, sendo que alguns itens foram citados várias vezes por mais de um cliente. Esta variável merece ser analisada e discutida pelo gestor da Zoom onde consta itens que os clientes gostariam de encontrar na locadora e até o momento não estão encontrando. Deve-se tomar cuidado com estes itens devido alguns deles estar à disposição nos concorrentes. Alguns podem ser classificados como sendo pontos fracos e, com isso, a Zoom pode acabar perdendo clientes.

- Mais lançamentos.
- Filmes antigos.
- Lan House.
- Cafeteira elétrica.
- Ponto de pagamento de contas (boletos, água, luz).
- Recarga de celulares.
- Bebidas em geral (cervejas).
- Revistas e livros.
- Eletrônicos (pen drive, cartão de memória).
- CD's e DVD's para vender.
- Mais variedade em filmes infantis.
- Impressão de trabalhos.
- Mais filmes de aventura.
- Mais variedade de filmes em geral.

Questão 14 - Quais são os pontos fortes da empresa?

Na questão 14, a pergunta que foi realizada junto aos clientes é referente aos pontos fortes que para eles a empresa possui. Assim como na questão 13, devido ser uma questão aberta alguns clientes não responderam, ou colocaram que tudo estava bom, outros citaram

vários itens, alguns itens foram citados os mesmos por mais de uma pessoa. Estes foram os pontos fortes citados pelos clientes da locadora.

- Ótimo atendimento aos clientes.
- Promoções.
- Bons funcionários.
- Qualidade dos produtos e serviços.
- Localização.
- Lançamentos.
- Quantidade de produtos.
- Variedade de produtos.
- Condições de pagamento.
- Boa organização da loja.
- Horários.
- Filmes organizados.
- Variedade de filmes.
- Simpatia dos atendentes.
- Ambiente agradável.
- Competência.
- Prazo de pagamento.
- Ambiente limpo.
- Honestidade.

Questão 15 - Quais são os pontos fracos da empresa?

A questão 15, a pergunta realizada junto aos clientes é referente aos pontos fracos que a locadora possui, Como na questão 13 e 14 devido ser uma questão aberta alguns clientes não responderam, ou colocaram que não tinha pontos fracos, outros citaram vários itens, alguns sendo citados os mesmos por mais de um cliente.

Estes itens citados pelos clientes como pontos fracos devem ser revistos e analisados pelo gestor da Zoom locadora, deve-se analisar o motivo de cada ponto fraco para que a empresa busque resolver da melhor forma em um menor tempo possível.

- Falta de organização nos produtos expostos para venda.
- Falta de vagas para estacionamento.
- O espaço está ficando pequeno.
- Faltam alguns lançamentos.
- Localização.

4.2.2 Pesquisa com o funcionário

A pesquisa realizada com o funcionário da Zoom Vídeo Locadora teve por finalidade identificar os pontos fortes e fracos da empresa. A Zoom possui um funcionário que executa as funções gerais de atendimento, organização e limpeza.

O questionário aplicado foi composto por seis perguntas abertas e cinco de múltipla escolha, nas quais são identificados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa.

Questão 1 - Em relação às condições de trabalho, jornada de trabalho, carga horária de trabalho, você considera:

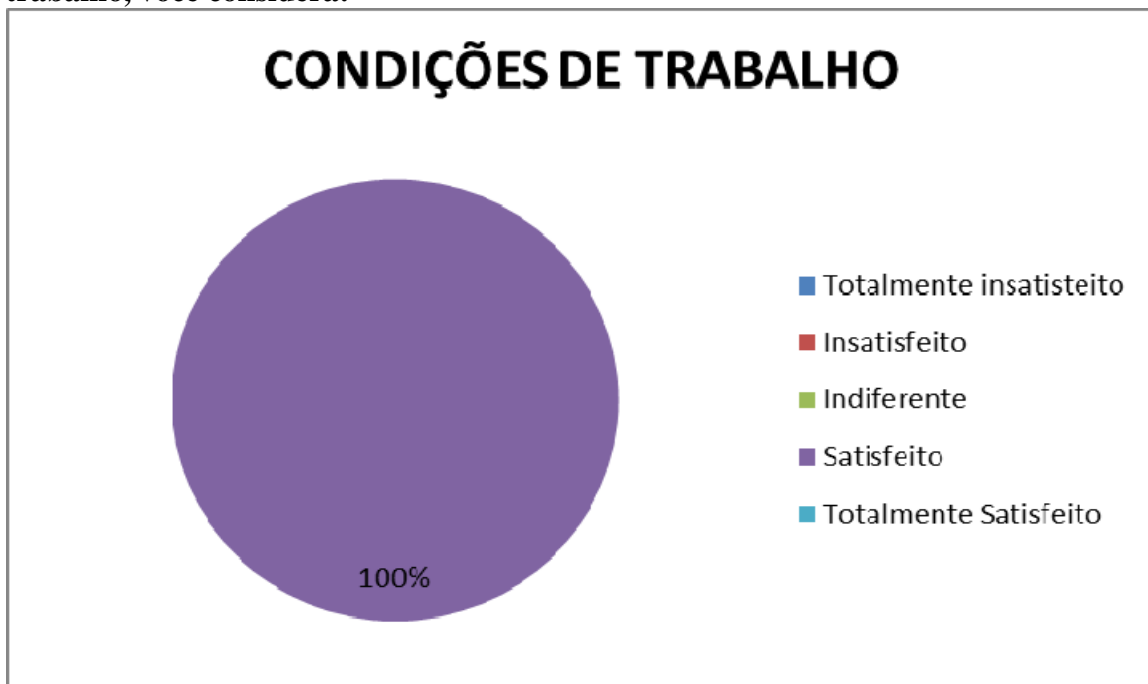


Gráfico 13 – Condições de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 13, observa-se que quando perguntado sobre as condições e carga horária de trabalho, o funcionário declarou estar satisfeito. Esse grau de satisfação do funcionário faz com que ele se sinta bem, confortável, motivado a trabalhar, pois ele passa 8 horas do seu dia na locadora. Então a empresa precisa oferecer condições boas para que o funcionário também mostre resultados durante o período de expediente. Essa é uma variável que pode ser considerada como um ponto forte da empresa.

Questão 2 – Quanto à rotina de trabalho:

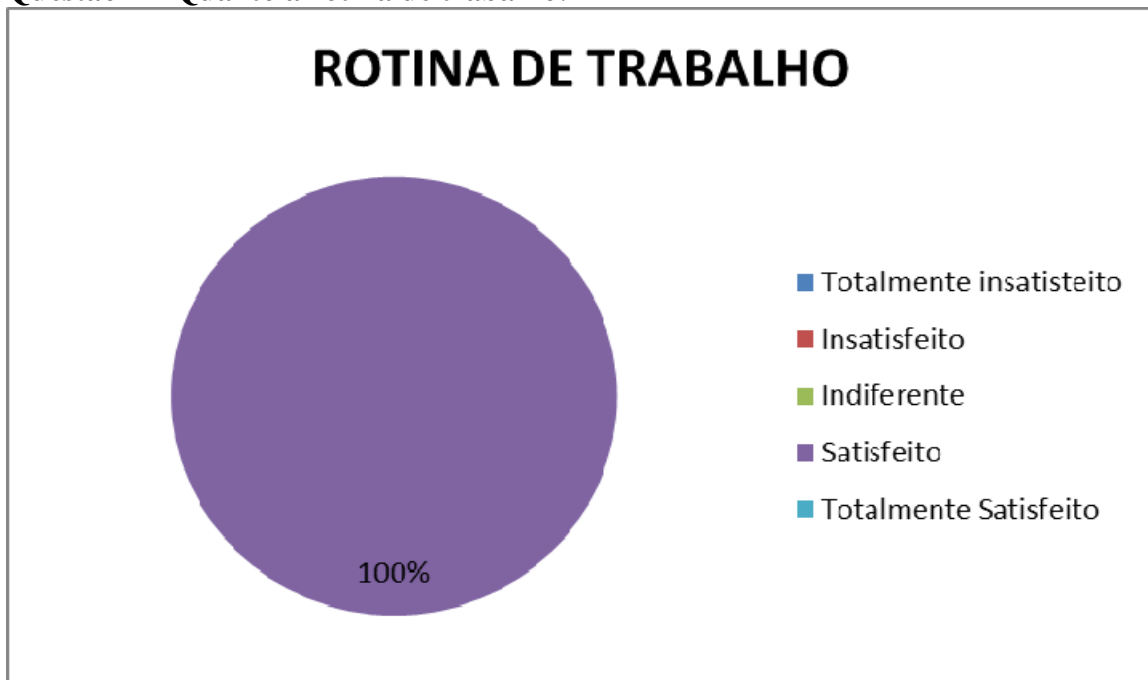
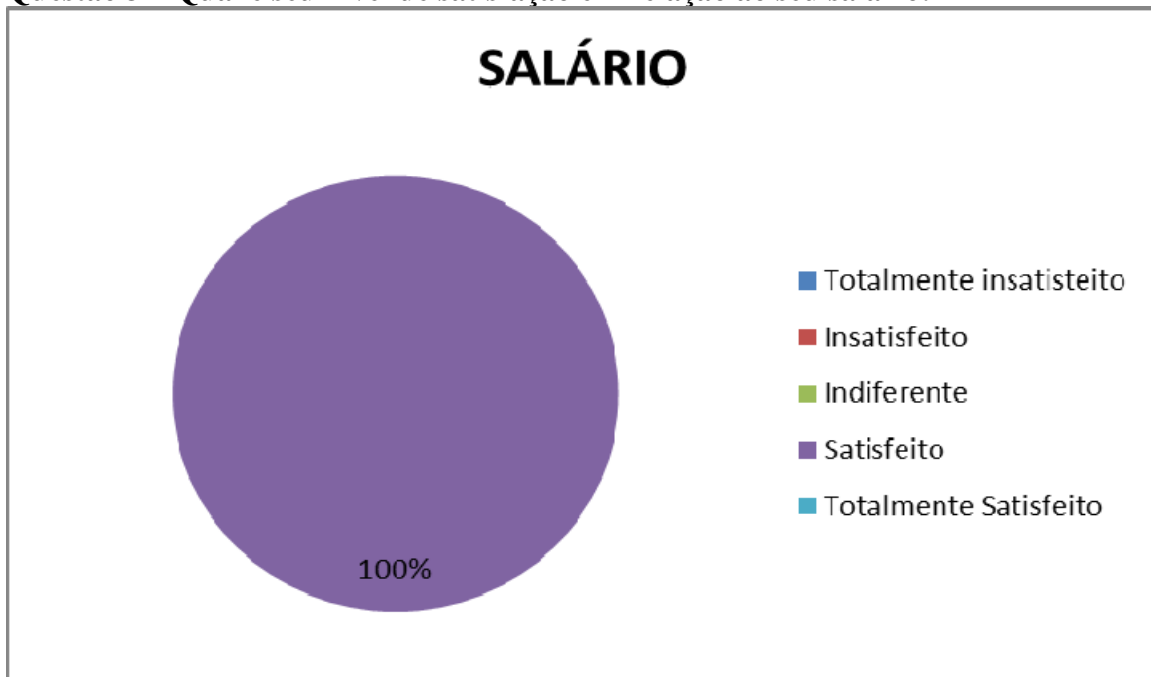


Gráfico 14 – Rotina de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Nota-se no gráfico 14, que o funcionário quando questionado quando a sua rotina de trabalho, o mesmo encontra-se satisfeito. A rotina de trabalho consiste nas funções de atendimento, organização em geral e limpeza do ambiente. Podendo este item ser considerado como um ponto forte da empresa.

Questão 3 – Qual é seu nível de satisfação em relação ao seu salário:**Gráfico 15 – Salário.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Conforme demonstra o gráfico 15, sobre o nível de satisfação em relação ao salário, o funcionário respondeu estar satisfeito. A Zoom paga um salário base com auxílio alimentação, tendo esse valor reajustado conforme o tempo de trabalho na empresa. Sendo essa uma variável considerada um ponto forte da empresa.

Questão 4 – Quanto a sua relação com o gestor:



Gráfico 16 – Relação com o gestor.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação à questão 4 sobre o relacionamento entre o funcionário e o gestor, a resposta foi positiva, estando o funcionário totalmente satisfeito. Na empresa existe essa relação amigável com o funcionário assim como deve ser com os clientes, mantendo o ambiente agradável e harmonioso. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Questão 5 - A locadora compete em:

Na questão 5 o funcionário poderia marcar as opções que acredita que a empresa compete no mercado. Estes foram os itens marcados:

- Qualidade dos produtos e serviços.
- Boas condições de pagamento.
- Atendimento aos clientes.
- Quantidade de produtos.
- Organização da loja.
- Variedade de produtos.
- Localização.
- Lançamentos.

- Preços.
- Promoções.
- Agilidade.

Questão 6 – Em relação ao número de funcionários que a locadora possui, é suficiente para atender a demanda de clientes?

Funcionário: “É suficiente, normalmente uma pessoa consegue atender a demanda”.

A questão 6, em relação ao número de funcionários que a locadora possui, se este é suficiente para atender a demanda de clientes, o funcionário respondeu que é suficiente, pois o movimento de clientes na locadora varia durante o dia, e consegue-se manter a agilidade que é indispensável para a satisfação dos clientes.

Questão 7 – A empresa disponibiliza treinamentos para você estar preparado para desenvolver a função e solucionar problemas do dia a dia?

Funcionário: “É feito treinamento para auxiliar no uso do sistema da empresa, orientações da política de atendimento e de trabalho, mas a preparação ocorre no dia a dia”.

Na questão 7, o funcionário respondeu que a empresa auxilia no uso das ferramentas de trabalho, assim como diálogos das políticas da locadora, sendo feita no dia a dia a preparação para solucionar qualquer problema eventual. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Questão 8 - Quais são os pontos fortes no ambiente interno da empresa?

Na questão 8, a pergunta que foi realizada é referente aos pontos fortes que para ele a locadora possui. Estes foram os pontos citados pelo funcionário:

- Bom atendimento dos clientes.
- Comprometimento.
- Profissionalismo.
- Organização.
- Promoções.

- Qualidade dos produtos e serviços.
- Localização.
- Lançamentos.
- Quantidade de filmes.
- Variedade de produtos e filmes.
- Condições de pagamento.
- Horários.
- Ambiente limpo e agradável.

Questão 9 – Quais são os pontos fracos no ambiente interno da empresa:

Na questão 9, a pergunta realizada ao funcionário é referente aos pontos fracos que, para ele, a locadora possui. A seguir, os pontos citados pelo funcionário da empresa.

- Vagas de estacionamento.
- Ambiente está ficando pequeno.
- No local entra muita poeira devido ao movimento excessivo de caminhões.

Questão 10 – Quais as oportunidades que a empresa pode aproveitar em seu ambiente externo?

Nessa questão, a intenção é obter informações sobre as oportunidades que a empresa possui no ambiente externo. Está citado abaixo o que o funcionário da locadora declarou:

- Muitas pessoas novas morando na cidade para trabalhar e que podem vir a ser clientes.
- Proximidade à um Supermercado onde tem grande movimento de pessoas.
- A cidade possui grande número de pessoas que utilizam esses produtos e serviços.

Questão 11 – Quais as ameaças que preocupam a empresa em seu ambiente externo?

A questão 11 procura identificar as ameaças que causam preocupação no ambiente externo da locadora. Estas foram as ameaças citadas pelo funcionário:

- Concorrência.
- Pirataria.

- TV por assinatura.
- Filmes online.

4.2.3 Pesquisa com o gestor

A pesquisa realizada com o gestor da Zoom Vídeo Locadora foi feita em forma de entrevista, contendo quatro perguntas.

Questão 1 - Quais são as ameaças que podem levar a empresa a uma situação desfavorável, a uma estagnação ou paralisação de suas atividades?

Na primeira questão, o gestor colocou que existem várias ameaças que preocupam a empresa em seu ambiente externo, como:

- Concorrência.
- Pirataria.
- Sky gato.
- TV por assinatura.
- Filmes online gratuitos.
- Queda da economia.
- Valor elevado do aluguel.
- Empresas que comercializam ilegalmente cópias de filmes.

Diante dos itens citados como ameaças pelo gestor, os mais preocupantes são os relacionados a filmes baratos que não são originais ou métodos gratuitos de visualização dos produtos comercializados pela locadora podendo assim prejudicar a empresa com a queda do consumo dos clientes.

Questão 2 – Quais são as oportunidades que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a melhores resultados?

Na questão acima, quando solicitado do gestor que citasse as oportunidades que a empresa pode aproveitar em seu ambiente externo. A seguir, as oportunidades citadas pelo gestor:

- Grande número de pessoas que podem vir a ser clientes.
- Crescimento econômico da cidade.
- Bom poder aquisitivo dos habitantes.
- Grande demanda de diversos produtos que podem ser comercializados pela empresa.

Diante dos itens citados como oportunidades pelo gestor, nota-se que a empresa tem condições de ganhar mais clientes, podem ser feitas propagandas ou alguma forma de induzir os clientes a demandar produtos da empresa.

Questão 3 – Quais são os pontos fortes, ou seja, potencialidades, que podem favorecer a empresa no ambiente competitivo?

Na questão 3, a pergunta que foi realizada com o gestor é referente aos pontos fortes que a empresa pode aproveitar no ambiente interno. Estes foram os pontos fortes citados pelo gestor da empresa.

- Atendimento.
- Condições de pagamento.
- Localização.
- Promoções.
- Qualidade dos produtos e serviços.
- Quantidade de produtos.
- Organização da loja.
- Variedade de produtos.

Na visão do gestor, estes seriam os pontos fortes da empresa, onde nesses pontos a locadora se destaca.

Questão 4 – Quais são os pontos fracos da empresa que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais?

Na questão 4, o gestor é questionado sobre os pontos fracos da empresa em seu ambiente interno. Estes foram os pontos fracos apontados na entrevista que foi realizada:

- Vagas para estacionamento de clientes.
- O ambiente está ficando pequeno.

- O local tem bastante movimento de caminhões e carros ocasionando a entrada de muita poeira na empresa.

Nesta questão o gestor indicou os pontos onde ele vê maiores dificuldades internas na empresa, sendo eles responsáveis pela insatisfação de alguns clientes.

4.2.4 Pesquisa com o fornecedor

A pesquisa realizada com o fornecedor de filmes e capas de celular da Zoom Vídeo Locadora foi feita em forma de entrevista, contendo dez perguntas.

1 – Os níveis de estoque mantidos pela empresa Zoom Locadora são adequados?

Fornecedor: Sim, mensalmente é adquirida uma média adequada de filmes para atender a demanda de clientes.

2 – Ocorrem devoluções de mercadorias/produtos?

Fornecedor: Dificilmente ocorrem devoluções, os produtos são bem conservados e com boa procedência.

3 – Existe histórico negativo de relacionamento com o cliente?

Fornecedor: Não, a relação com o cliente sempre foi muito boa.

4 – Existe flexibilidade na negociação dos prazos de pagamento ao fornecedor?

Fornecedor: Sim, alguns casos são a vista, obtendo descontos, ou até mesmo a prazo dependendo da necessidade do cliente.

5 – O prazo médio para o pagamento ao fornecedor é considerável satisfatório?

Fornecedor: Sim, o prazo é aceitável, normalmente trinta dias ou até mais conforme a escolha do cliente.

6 – Existe negociação do prazo de entrega de mercadorias?

Fornecedor: Sim, negocia-se o dia de cada visita para a entrega de produtos.

7 – Quais são os pontos fortes da empresa?

Na questão 7, a pergunta que foi realizada com o fornecedor é referente aos pontos fortes que a empresa pode aproveitar. Estes foram os pontos fortes citados pelo fornecedor da empresa.

- Organização.
- Localização.
- Quantidade de produtos.
- Variedade de filmes.
- Atendimento.
- Qualidade dos produtos.

8 – Quais são os pontos fracos da empresa?

Na questão 8, o fornecedor é questionado sobre os pontos fracos da empresa em seu ambiente interno. O único ponto fraco apontado pelo fornecedor foi a questão do estacionamento que o mesmo conhece essa dificuldade da empresa das vezes que ele visita a locadora para entregar os produtos.

9 – Quais são as oportunidades para a empresa na área em que ela atua?

Na questão acima, quando solicitado do fornecedor que citasse as oportunidades que a empresa pode aproveitar em seu ambiente externo. A seguir, as oportunidades citadas pelo fornecedor:

- Oportunidade de expansão do negócio.

- Alternativa de aumentar a linha de produtos para atingir um maior público alvo.

Observando os itens citados como oportunidades pelo fornecedor, nota-se que a empresa tem condições de ganhar mais clientes, podendo aderir ao comércio de mais produtos e assim aumentando a demanda dos clientes.

10 – Quais são as ameaças para a empresa na área?

Na última questão, o fornecedor colocou que existem algumas ameaças que podem vir a prejudicar a empresa em seu ambiente externo, como:

- Pirataria.
- Filmes grátis na internet.
- Concorrência desleal com locadoras que trabalham com cópias de filmes, tendo menos custos.

Diante dos itens citados como ameaças, são preocupantes os relacionados a filmes com baixos preços e baixa qualidade que são comercializados ilegalmente por empresas e assim tendo menores custos e sem pagar impostos, também existem sites que trabalham com a reprodução gratuita de filmes que são comercializados pela locadora, conseqüentemente podendo assim prejudicar a empresa com a queda do consumo dos clientes.

4.2.5 Análise Swot

Após realizar as pesquisas com os 84 clientes da Zoom Vídeo Locadora, 1 funcionário da empresa, com o gestor e o fornecedor da locadora, foi feita a tabulação dos dados para a obtenção dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Para a Zoom Vídeo Locadora, de acordo com as pesquisas realizadas, são apresentadas no quadro 3, os itens divididos como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que foram diagnosticados ao realizar as pesquisas.

Itens	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES	X			
ATENDIMENTO	X			
PRAZO DE PAGAMENTO	X			
PAGAMENTO COM CARTÃO		X		
CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	X			
QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	X			
FACHADA DA EMPRESA	X			
LOCALIZAÇÃO	X			
PROFISSIONALISMO E ÉTICA	X			
CONCORRÊNCIA				X
FORMA DE PROMOVER OS PRODUTOS	X			
PREÇOS	X			
ORGANIZAÇÃO	X			
LANÇAMENTOS	X			
LAN HOUSE			X	
CAFETEIRA ELÉTRICA			X	
RECARGA DE CELULARES			X	
PONTO DE PAGAMENTO DE CONTAS			X	
BEBIDAS EM GERAL			X	
REVISTAS E LIVROS			X	
CD'S E DVD'S PARA VENDA			X	
ELETRÔNICOS			X	
HORÁRIOS	X			
VAGAS PARA ESTACIONAMENTO DE CLIENTES		X		
SALÁRIO	X			
VARIEDADE DE PRODUTOS	X			
ESPAÇO FÍSICO		X		
AMBIENTE AGRADÁVEL E LIMPO	X			
CONDIÇÕES DE TRABALHO	X			
ROTINA DE TRABALHO	X			
RELAÇÃO COM O GESTOR	X			
PROMOÇÕES	X			
TREINAMENTO	X			
PROXIMIDADE AO MAIOR SUPERMERCADO DA CIDADE			X	
NOVOS HABITANTES QUE PODEM VIR A SEREM CLIENTES			X	

Itens	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
PIRATARIA				X
SKY GATO				X
TV POR ASSINATURA				X
FILMES ONLINE GRATUITOS				X
VALOR ELEVADO DO ALUGUEL				X
QUEDA DA ECONOMIA				X
EMPRESAS QUE COMERCIALIZAM CÓPIAS ILEGAIS DE FILMES				X
CRESCIMENTO ECONÔMICO DA CIDADE			X	
BOM PODER AQUISITIVO DOS HABITANTES			X	

Quadro 3 – Análise do ambiente Interno e Externo da Zoom Vídeo Locadora

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Após a análise do ambiente da empresa, é possível perceber que a locadora encontra-se bem estruturada, sabendo aproveitar os seus pontos fortes e suas oportunidades ela só tem a crescer e se desenvolver cada vez mais. Lembrando, que para isso, os seus pontos fracos e ameaças devem ser resolvidos e até mesmo eliminados.

4.2.6 Indicadores de Posicionamento

A análise da matriz Swot trata dos aspectos do ambiente externo, as oportunidades e as ameaças. Do ambiente interno os pontos fortes e os pontos fracos, como é demonstrado nas tabelas a seguir as variáveis encontradas na Zoom Vídeo Locadora.

Tabela 1 – Matriz SWOT – Variáveis externas

VARIÁVEIS EXTERNAS			
OPORTUNIDADES	1	5	9
Lan house		X	
Cafeteira elétrica	X		
Recarga de celulares		X	
Ponto de pagamento de contas		X	
Bebidas em geral		X	
Revistas e livros	X		
Cd's e dvd's para venda		X	
Eletrônicos			X
Proximidade ao maior supermercado da cidade			X
Novos habitantes que podem vir a serem clientes		X	
Crescimento econômico da cidade			X
Bom poder aquisitivo dos habitantes		X	
Total de Oportunidades			64
AMEAÇAS	1	5	9
Concorrência			X
Pirataria			X
Sky Gato			X
TV por assinatura		X	
Filmes online gratuitos		X	
Valor elevado do aluguel		X	
Queda da economia		X	
Empresas que comercializam cópias ilegais de filmes			X
Total de Ameaças			56

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis internas

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
Fidelização dos clientes			X
Atendimento			X
Prazo de pagamento		X	
Condições de pagamento		X	
Qualidade dos produtos e serviços			X
Fachada da empresa		X	
Localização			X
Profissionalismo e ética			X
Forma de promover os produtos		X	
Preços		X	
Organização		X	
Lançamentos			X
Horários		X	
Salário		X	
Variedade de produtos		X	
Ambiente agradável e limpo		X	
Condições de trabalho		X	
Rotina de trabalho		X	
Relação com o gestor		X	
Promoções		X	
Treinamento	X		
Total de Pontos Fortes			125
PONTOS FRACOS	1	5	9
Pagamento com cartão			X
Vagas para estacionamento de clientes			X
Espaço físico			X
Total de Pontos Fracos			27

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Ao se observar as tabelas 1 e 2, nota-se claramente que as variáveis externas e as variáveis internas da Zoom Vídeo Locadora, perante as análises de grau de importância, que as variáveis externas, as oportunidades têm como resultado 64. As ameaças somam 56; as variáveis internas, os pontos fortes somam 125 e os pontos fracos teve 27.

4.2.7 Postura estratégica identificada

Diante da análise da Matriz Swot, das variáveis externas e das variáveis internas identifica-se a postura estratégica da Zoom Vídeo Locadora como postura estratégica de desenvolvimento, onde predominam as oportunidades e os pontos fortes.

				ANÁLISE INTERNA	
				PREDOMINÂNCIA DE	
				PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
				27	125
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	56	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	64	Crescimento	Desenvolvimento

Quadro 4 – Postura estratégica da Zoom Vídeo Locadora

Fonte: Oliveira (2010, p.123)

Segundo Oliveira (1995), postura estratégica de desenvolvimento com predominância de pontos fortes e oportunidades: quando a empresa atingir este patamar deve se preocupar com sua melhoria tecnológica e, também, comercialmente, ou seja, ambiente interno e externo. Esta postura apresenta as seguintes estratégias:

- Melhoria do ambiente externo, ou seja, em toda a parte comercial, compra e venda;
- Ambiente interno, ou seja, estrutura, processos e pessoas;
- A empresa deve melhorar a relação competência básica e vantagens competitivas;

- Desenvolvimento correspondente à diversificação com sinergia.

4.2.8 Plano de ação

O plano de ação permite que a empresa consiga colocar em prática seus objetivos estratégicos, demonstrando o que deve ser feito; quem deve fazer; o porquê que tem de ser feito; onde fazer; quando e como fazer e quanto custa a ação referente a essa estratégia. A locadora deve explorar estas ações estratégicas em que sejam satisfatórias as oportunidades e que as ameaças sejam diminuídas ou até mesmo eliminadas. O quadro apresenta o plano de ação elaborado para a Zoom Vídeo Locadora referente aos pontos fracos que foram encontrados mediante a realização da pesquisa.

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por Que?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
1-PAGAMENTO COM CARTÃO	Administração da Zoom Vídeo Locadora.	Para disponibilizar para os clientes mais uma opção de pagamento.	Na Zoom Vídeo Locadora em Não Me Toque.	A partir de Dezembro de 2014.	1- A locadora deverá solicitar a instalação da rede de internet. 2- A empresa deverá consultar entre as agências bancárias qual tem o melhor plano e taxas para adquirir uma máquina para pagamentos com cartão.	Conforme orçamento.
WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por Que?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
2-VAGAS PARA ESTACIONAMENTO DE CLIENTES	Administração da Zoom Vídeo Locadora.	Para os clientes ficarem mais satisfeitos e facilitar o acesso à empresa.	Na Zoom Vídeo Locadora em Não Me Toque.	A partir de Dezembro de 2014.	1- Será feito um cavalete para ficar exposto em frente à empresa. 2- Será produzido um banner para colocar no cavalete, pedindo às pessoas para	Conforme orçamento.

					serem compreensivas em disponibilizar as poucas vagas em frente a locadora para clientes e carga ou descarga. 3- A legislação municipal permite esses dispositivos em calçadas para avisos, propagandas, etc.	
WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por Que?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
3-ESPAÇO FÍSICO	Administração da Zoom Vídeo Locadora.	Para ficar mais cômodo para os clientes e funcionário, proporcionando a oportunidade de ampliar a linha de produtos da empresa.	Na Zoom Vídeo Locadora em Não Me Toque.	A partir de Abril de 2015.	1- Será realizado um orçamento para o projeto de uma sala maior e bem localizada para a locadora atender melhor os seus clientes, esta sala poderá ser alugada, ou será negociado para que seja adquirida uma sala já existente na cidade. 2- Um ambiente mais amplo, arejado e bem iluminado. 3- Colocar as prateleiras organizadas deixando maior espaço nos corredores para circulação de clientes. 4- Ter espaço suficiente para expor novos produtos que podem vir a ser comercializados pela empresa.	O valor do aluguel que está sendo utilizado no mercado e que será pago mensalmente, ou o valor médio de uma sala de acordo com o seu tamanho.

Quadro 5 – Plano de ação na Zoom Vídeo Locadora

Fonte: Dados primários

Para que os objetivos propostos no plano de ação sejam alcançados na Zoom Vídeo Locadora faz-se necessário que o gestor e funcionário da Zoom Locadora se empenhem, trabalhem juntos, para buscar atingir os planos de ação propostos na pesquisa.

A importância do planejamento estratégico para qualquer empresa é a identificação das variáveis no ambiente interno, os pontos fortes e fracos e, no ambiente externo, as oportunidades e ameaças, com o auxílio de questionários com os membros que fazem parte da empresa. Essa importância do planejamento estratégico da Zoom é o de parar para pensar e analisar, pois quantos pontos podem ser evitados, planejados, melhorados e encontrados com esse tipo de análise. Isso tudo vem para ajudar a empresa a maximizar seus resultados e para que siga se aperfeiçoando. Tudo pode acontecer e dar resultados positivos, se houver um planejamento bem organizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada momento surgem novas empresas no mercado, porém é um grande desafio saber gerenciar essas empresas, não importando o ramo do negócio existem suas particularidades e dificuldades, pois a concorrência disputa lado a lado o espaço no mercado inovando cada vez mais em tecnologia, buscando conhecimento para ganhar mais clientes. Por sua vez, os consumidores estão mais exigentes buscando cada vez mais o bom atendimento, a qualidade dos produtos e serviços, a facilidades, a variedade dos produtos, entre outros atributos. Para isso tudo, a empresa precisa estar atenta e preparada para todas estas transformações e continuar permanecendo no mercado com diferenciais que sejam visíveis pelos seus consumidores.

O planejamento estratégico é uma excelente ferramenta para auxiliar empresas a diagnosticarem a sua postura estratégica, pois é possível realizar pesquisas de planejamento com os seus clientes, funcionários, gestores, fornecedores e concorrentes.

O objetivo deste estudo foi elaborar um planejamento estratégico para a Zoom Vídeo Locadora em Não Me Toque, a fim de conhecer os pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e as ameaças que estão presentes no ambiente interno e no ambiente externo da empresa. Para isso, foi realizado questionários com os clientes e funcionário da locadora, e realizado entrevistas com o gestor e fornecedor da empresa. Foi perante as análises dos questionários e entrevistas que se identificou as variáveis importantes e essenciais para a Zoom Locadora.

Foram alcançados os objetivos específicos propostos neste estudo, onde foi possível identificar as variáveis do ambiente interno e ambiente externo, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças, com a identificação dessas variáveis foi possível elaborar um plano de ação para todos os pontos fracos e, em seguida, elaborar sugestões para a locadora perante os resultados das pesquisas.

Dessa forma, pode-se repassar em um primeiro momento para o gestor o resultado da pesquisa, mostrando os planos de ação, junto aos pontos fracos, as oportunidades que devem ser melhor exploradas e aproveitadas. Os pontos fortes, por serem os responsáveis nos bons resultados da empresa. Quanto as ameaças que existem no ambiente externo, as mesmas necessitam ser revistas e estudadas. Tudo isso, com o objetivo de evitar problemas que possam atrapalhar futuramente a locadora. Em um segundo momento, com a autorização do gestor, repassar essas mesmas informações para o funcionário da Zoom Locadora.

Esse trabalho foi fundamental para a Zoom Vídeo Locadora, pois nunca antes foi realizado um trabalho de pesquisa para saber o que realmente os clientes estão pensando; se estão satisfeitos com os produtos oferecidos; se têm sugestões de novos produtos; o que deve ser melhorado; enfim, para saber a sua satisfação perante cliente da locadora. Vale ressaltar que a pesquisa também foi realizada com o funcionário, onde o mesmo pôde expressar suas opiniões sobre diversos assuntos de seu interesse bem como da Zoom.

A importância, como pesquisador deste estudo foi muito relevante e gratificante, pois realizar um trabalho deste porte e ainda mais em se tratando de um trabalho de formação acadêmica. A relevância deu-se pelo privilégio de realizar esse estudo em uma empresa familiar que deu a oportunidade de realizar a pesquisa. Outro ponto positivo é o fato de ser levado ao gestor informações importantes que normalmente não se conseguiriam sem coletar esses dados com o estudo realizado, como por exemplo: o que os clientes acham da locadora; os planos de ação; as sugestões, entre outros pontos.

Enfim, foi bastante trabalhoso, extenso, exigiu bastante raciocínio, bastante tempo para realizar, mas ao final desse trabalho, pode-se chegar à seguinte conclusão: o esforço foi válido, mesmo enfrentando algumas dificuldades. Só assim é que se consegue dar o devido valor e comprovar que com empenho, seriedade e dedicação se pode colher frutos saborosos e, mais ainda, o compartilhamento com os demais dos resultados dessa vitória.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: Guia completo de conteúdo e forma.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5.ed. Florianópolis: Ed. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia.** 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia.** 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2007.

- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. 3.ed. São Paulo: Ática, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAIR, J. F. et al., **Análise Multivariada de Dados**, 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- RANCICH FILHO, Nestor Alberto; VANIN, Jorge Alexandre. **Administração Estratégica**. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- ROCHA, Águida Garreth Ferraz. **Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, C. A.; LUCE, F. B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** Salvador: Anais, 2002.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Copyright, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES



QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES

Prezado cliente da Zoom Locadora, peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão.

Édipo dos Santos Porto Alegre acadêmico do Curso de Administração Campus de Carazinho.

1 - Há quanto tempo você é cliente da Zoom Locadora:

- Menos de um ano
- De um a dois anos
- De dois anos a três anos
- De três a quatro anos
- De quatro a cinco anos
- Mais de cinco anos

2 - O atendimento oferecido pela locadora é:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

3 - Ao utilizar os serviços, o prazo de pagamento que a mesma oferece é:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

4 - Você utilizaria pagamento com cartão se a empresa adotar essa forma de pagamento?

- Sim
- Não

5 - Ao realizar suas compras a forma de pagamento utilizada é:

- À vista
- Prazo
- Na devolução

6 - Quanto à qualidade dos produtos e serviços ofertados pela locadora é:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

7 - Como você se sente quanto a fachada da empresa?

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

8 - Considerando a cidade de pequeno porte, a Zoom Locadora está bem localizada:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

9 - Em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela locadora você se encontra:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

10 - Você considera o número de locadoras existentes no município:

- Excessivo
- Suficiente
- Razoável
- Insuficiente

11 - Quanto a forma de promover os produtos que a Zoom Locadora utiliza durante o decorrer do ano você considera estar:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente

- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

12 - Podendo marcar quantas opções quiser, em sua opinião a Zoom Locadora compete em:

- Qualidade dos produtos e serviços
- Boas condições de pagamento
- Atendimento aos clientes
- Quantidade de produtos
- Organização da loja
- Variedade de produtos
- Localização
- Vagas para estacionamento de clientes
- Lançamentos
- Preços
- Promoções
- Agilidade

13 - Que produto você cliente gostaria de encontrar na Zoom Locadora e hoje não encontra?

14 - Quais são os pontos fortes da empresa?

15 - Quais são os pontos fracos da empresa?

ANEXO B – QUESTIONÁRIO COM O FUNCIONÁRIO



QUESTIONÁRIO COM O FUNCIONÁRIO

Prezado funcionário da Zoom Locadora, peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão.

Édipo dos Santos Porto Alegre acadêmico do Curso de Administração Campus de Carazinho.

1 - Em relação às condições de trabalho, jornada de trabalho, carga horária de trabalho, você considera:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

2 - Quanto à rotina de trabalho:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

3 - Qual é seu nível de satisfação em relação ao seu salário:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

4 - Quanto a sua relação com o gestor:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente

- () Satisfeito
- () Totalmente Satisfeito

5 - A locadora compete em:

- () Qualidade dos produtos e serviços
- () Boas condições de pagamento
- () Atendimento aos clientes
- () Quantidade de produtos
- () Organização da loja
- () Variedade de produtos
- () Localização
- () Vagas para estacionamento de clientes
- () Lançamentos
- () Preços
- () Promoções
- () Agilidade

6 - Em relação ao número de funcionários que a locadora possui, é suficiente para atender a demanda de clientes?

7 - A empresa disponibiliza treinamentos para você estar preparado para desenvolver a função e solucionar problemas do dia a dia?

8 - Quais são os pontos fortes no ambiente interno da empresa?

9 - Quais são os pontos fracos no ambiente interno da empresa?

10 - Quais as oportunidades que a empresa pode aproveitar em seu ambiente externo?

11 - Quais as ameaças que preocupam a empresa em seu ambiente externo?

ANEXO C – ENTREVISTA COM O GESTOR



ENTREVISTA COM O GESTOR

Prezado gestor da Zoom Locadora, peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão.

Édipo dos Santos Porto Alegre acadêmico do Curso de Administração Campus de Carazinho.

1 - Quais são as ameaças que podem levar a empresa a uma situação desfavorável, a uma estagnação ou paralisação de suas atividades?

2 - Quais são as oportunidades que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a melhores resultados?

3 - Quais são os pontos fortes, ou seja, potencialidades, que podem favorecer a empresa no ambiente competitivo?

4 - Quais são os pontos fracos da empresa que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais?

ANEXO D – ENTREVISTA COM O FORNECEDOR



ENTREVISTA COM O FORNECEDOR

Prezado fornecedor da Zoom Locadora, peço sua atenção para a elaboração deste questionário e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão.

Édipo dos Santos Porto Alegre acadêmico do Curso de Administração Campus de Carazinho.

1 - Os níveis de estoque mantidos pela empresa Zoom Locadora são adequados?

2 - Ocorrem devoluções de mercadorias/produtos?

3 - Existe histórico negativo de relacionamento com o cliente?

4 - Existe flexibilidade na negociação dos prazos de pagamento ao fornecedor?

5 - O prazo médio para o pagamento ao fornecedor é considerado satisfatório?

6 – Existe negociação de prazo de entrega de mercadorias?

7 – Quais são os pontos fortes da empresa?

8 – Quais são os pontos fracos da empresa?

9 - Quais são as oportunidades para a empresa na área em que ela atua?

10 – Quais são as ameaças para a empresa na área?
