

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Marketing

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA
EMPRESA DE COMÉRCIO DE BICICLETAS**

**STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF A BICYCLE TRADING
COMPANY**

Andréa Bujnicki Vieira e Janice Walter

RESUMO

O presente trabalho tem como tema O planejamento estratégico como ferramenta para o desenvolvimento de uma empresa de comércio de bicicletas. Um estudo de caso com a empresa Gago Bikes, localizada na cidade de Santa Rosa Rs. Tem como objetivo geral compreender a importância do planejamento estratégico na empresa para manter-se no mercado de atuação com excelência e desenvolvimento. A problemática que motivou o estudo foi quais as estratégias de negócios utilizadas pela empresa para se manter referência no mercado de atuação. Quanto a metodologia utilizada caracteriza-se como abordagem quantitativa, qualitativa, bibliográfica, teórico, estudo de caso e descritivo. Desta forma, os resultados alcançados mostram a forma da empresa trabalhar, como o seu atendimento, relação com seus clientes e a busca por novidades. A pesquisa de satisfação realizada com os clientes da empresa, mostrou o grau de satisfação dos clientes com a empresa e seus produtos. Na área de Recursos Humanos a pesquisa é de suma importância pois aborda o planejamento estratégico na empresa. Seu comprometimento com suas atividades, e no aumento da sua capacidade em gerar resultados. Como referencial teórico abordou os seguintes temas: planejamento estratégico, conceito de planejamento, conceito de estratégia. Com isso, notou-se algumas melhorias que a empresa precisa ajustar, e principais resultados obtidos pela pesquisa de satisfação com os clientes da empresa como a satisfação em relação à solicitação de orçamentos, informações sobre novidades e mudanças em relação a empresa estes pontos encontram-se no final deste artigo.

Palavras-Chave: planejamento estratégico - clientes - mercado

ABSTRACT

This paper has as its theme the strategic planning as a tool for the development of a bicycle trading company. A case study with the company Gago Bikes, located in the city of Santa Rosa Rs. Its general objective is to understand the importance of strategic planning in the company to remain in the market of performance with excellence and development. The problem that motivated the study was the business strategies used by the company to remain a reference in the market of performance. The methodology used is characterized as a quantitative, qualitative, bibliographic, theoretical, case study and descriptive approach. Thus, the results achieved show the company's way of working, as its service, relationship with its customers and the search for news. The satisfaction survey conducted with the company's customers showed the degree of customer satisfaction with the company and its products. In the area of human resources research is of paramount importance as it addresses the strategic planning in the company. Its commitment to its activities, and the increase of its capacity to generate results. The theoretical framework addressed the following topics: strategic planning, concept of planning, concept of strategy. With this, we noticed some improvements that the company needs to adjust, and main results obtained by the satisfaction survey with the company's customers as satisfaction regarding the request for budgets, information about news and changes in relation to Company these points are at the end of this article.

Keywords: Strategic planning - Customers-market

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE BICICLETAS

1 INTRODUÇÃO

O tema O planejamento estratégico como ferramenta para o desenvolvimento de uma empresa de comércio de bicicletas: um estudo de caso na empresa Gago Bikes do ramo de vendas de bicicletas, localizada na cidade de Santa Rosa RS. O problema que motivou o estudo foi: Quais as estratégias de negócios utilizadas pela empresa para se manter referência no mercado de atuação?

O objetivo geral é compreender a importância do planejamento estratégico na organização para manter-se no mercado de atuação com excelência e desenvolvimento. Para atingir o objetivo, dividiu-se o estudo em três etapas, estudar a empresa e os planejamentos estratégicos utilizados; conhecer o público alvo e suas demandas; elaborar propostas do planejamento estratégico para o desenvolvimento da empresa.

Como metodologia utilizada, foi uma abordagem quantitativa, qualitativa, bibliográfica, teórica, estudo de caso e descritivo. Os principais autores que embasaram o estudo foi Chiavenato, Rebouças de Oliveira, Vizeu.

O motivo do estudo é conhecer o planejamento estratégico da empresa, a forma de trabalhar e também colher dados referente a satisfação dos clientes em relação a empresa e seus serviços.

Como justificativa, a importância da pesquisa em minha formação é em analisar como a empresa realiza suas atividades. Como a empresa trabalha com seus funcionários para a realização de suas metas e objetivos.

Para atender aos objetivos o estudo foi organizado inicialmente com apresentação de referencial teórico, seguido pela metodologia utilizada, após entrevista com gestor da empresa e pesquisa de satisfação com os clientes e por fim a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico é composto pelos seguintes tópicos: planejamento estratégico, conceito de planejamento e conceito de estratégia.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que utiliza processos de implantação de metas, ações, buscando como seu principal objetivo o crescimento e sucesso da empresa.

Ao executar um planejamento estratégico na empresa, é possível identificar possíveis falhas tanto externas como internas. Indiferente da área, para atingir seus objetivos as empresas necessitam de um planejamento estratégico aprimorado. Este planejamento deve resultar na execução de metas. Para Oliveira:

Planejamento de mercado, estratégias de marketing e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter a sua competitividade (OLIVEIRA, 2005).

O Planejamento Estratégico é utilizado como um instrumento de gestão, onde é nele que se consegue identificar ações positivas que a empresa precisa enfrentar em um mercado

competitivo e aproveitar as oportunidades em seu mercado de atuação. Para Cazarino e Campomar:

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais (Cazarino e Campomar, 2007, p. 4)

O principal conceito do processo de planejamento estratégico é a visão: é através da visão que é feita uma representação mental de qual a estratégia que está na cabeça no gestor da empresa, e é nessa representação mental que formula e ideias do que precisa ser feito na empresa (Chiavenato e Sapiro, 2010). Para Chiavenato e Sapiro:

O planejamento estratégico depende de uma liderança integrada e baseada em valor, orientada para relações colaborativas, alinhamento estratégico, melhoria de processo e autogestão baseada na responsabilidade e no compartilhamento do processo de planejamento estratégico entre as pessoas que o formam (Chiavenato e Sapiro, 2010 p 47).

O planejamento estratégico é elaborado na empresa pelo gestor, onde coloca os planos e expectativas futuras da empresa, e junto com sua equipe trabalham conforme seu planejamento.

2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

O planejamento é o ato de planejar e criar ações antecipadas, criar métodos e planos para a empresa atingir seus objetivos. Para Faria, planejamento é um conjunto de ações e decisões para o futuro da organização (2007).

Para melhor conceituar o planejamento, pode-se dividi-lo em 5 tópicos:

O primeiro tópico aborda o assunto estudado, que pode conter pesquisas, produções, marketing, finanças, instalações, novos produtos, recursos humanos etc. Esse primeiro tópico aborda quais as funções que a empresa desempenha. Outro tópico, aborda os elementos do planejamento que podem ser mencionados propósitos, estratégias, objetivos, políticas, normas e procedimentos. Um terceiro tópico corresponde em relação ao tempo do planejamento, que pode ser elaborado a curto, médio e longo prazo. O quarto tópico corresponde a organização onde o planejamento é criado, e nesse pode-se conter estratégias de negócios, divisões de departamentos, produtos etc. O último tópico refere-se as características do planejamento que pode ser representada por qualidade ou quantidade, simplicidade ou complexidade, econômico ou caro. (Steiner, 1969, p 12)

Estes tópicos permitem visualizar a abrangência do planejamento dentro da empresa. Este processo de planejar envolve a forma de pensar do gestor da empresa e de se indagar referente a questionamentos de como fazer, quanto, por que, por onde começar e por quem. Segundo Oliveira:

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 rápido, coerente, eficiente e eficaz (Oliveira, 2011, p. 05).

Este processo do planejamento tem por objetivo minimizar as incertezas, e assim atingindo metas e desafios estabelecidos pela empresa. É nesse processo do planejamento, que a empresa estabelece o futuro que almeja, e elabora quais as atitudes, processos serão tomados neste processo do planejamento. Para Oliveira:

O ato de planejar, envolve planejar e criar determinadas atitudes, que com elas em execução será a busca em atingir os objetivos esperados. De forma mais ampla, entende-se que “o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa (Oliveira, 1999, p.33).

O planejamento é feito pelos gestores da empresa, pois aborda todos os setores, e sua missão no mercado de atuação. O planejamento vai minimizar as falhas e procurar maximizar todos os resultados positivos obtidos. Nele será elaborado alternativas criativas, potencializar a utilização de recursos, aumentar a lucratividade, e obter resultados. Assim os resultados serão positivos, tanto a curto, médio e longo prazo. Para Tavares:

O planejamento é um conjunto do conhecimento e a ação, com suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente (Tavares, 2000, p. 146).

Para Oliveira, planejamento em uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados sejam satisfatórios. São quatro princípios que os gestores da empresa devem levar em consideração: O princípio da contribuição aos objetivos: nesse princípio que deve visar os objetivos máximos da empresa; O princípio da precedência do planejamento: este princípio corresponde a função administrativa que vem com maior prioridade, como gestão de pessoas, organização e controle; O princípio das maiores influências e abrangências: o planejamento pode causar uma série de mudanças na empresa, como em suas rotinas e forma de atuação. Estas mudanças podem ser transferências, mudanças de cargos; O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar os erros ocorridos na empresa. É nesse princípio que o planejamento tem por objetivo proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade (Oliveira, 2011 p. 6 e 7).

Ao elaborar um planejamento, o gestor que leva em consideração estes princípios, terá um retorno positivo em relação ao crescimento e desenvolvimento da empresa.

2.3 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia teve início na área militar. A palavra estratégia deriva do termo *strategos*, que foi usado como um título político dentro de dez líderes tribais de Atenas. A criação deste termo *strategos* representa a as funções de comando do espaço público com as funções do comando militar. Muitos personagens da história tanto real como fictícia, através de suas biografias e feitos foi atribuído ao ofício de *strategos*, o ofício da estratégia.

Strategos é a composição de *stratos*, que tem por significado exército, e *agein*, que significa liderar. Este verbo grego começou a ser usado com Alexandre Magno, e significa “planejar a destruição dos inimigos por meio do uso efetivo de recursos”. (Cummings, 1994, 6-8)

A criação deste cargo estrategos mostra a importância de aprimorar a função do comando do exército. O chefe militar é um guerreiro, seguindo as regras de sobrevivência do clã, o melhor guerreiro é quem assume a posição de líder. Por ser um excelente guerreiro, tem a justificativa de estar no comando de todos. No momento em que o número de soldados cresce os procedimentos de organização rústicos não são suficientes. Necessitando de aperfeiçoamento, assim foi feita mudanças de técnicas na organização do corpo militar. Esta mudança iniciou se, pela especialização de soldados seguindo pela divisão de funções, deslocamento e alimentação de soldados de forma organizada. Essa necessidade de organizar, veio com o aumento de tropas militares e redefinição de funções do comando. Assim, os generais passam a se preocupar apenas com as demandas de alta preocupação como alimentação, abrigo, medicamentos. Esses generais passam a ser essenciais para a organização do corpo militar, pois planejam todos para mobilização e missões militares.

O general é na verdade um administrador que representa as competências de modo geral. A estratégia na antiguidade cumpre as suas principais funções como: planejar os objetivos e ações, organizar o país e seus soldados, controlar processos e coordenar as pessoas em busca dos objetivos. Para Oliveira:

A estratégia é um campo de prática e conhecimento desenvolvido milenarmente na área militar, com a ideia de que a atividade empresarial é uma guerra (Oliveira, 2011 p 17).

A estratégia existe hoje nas empresas e no mercado de trabalho por duas grandes razões. A primeira razão teve influência do militarismo, além da competitividade da guerra e a empresarial também buscam compreender o processo necessário para atingir com êxito seus objetivos.

Outra razão seria as mudanças, o ritmo acelerado que as mudanças precisam ser feitas acabam valorizando e antecipando algumas medidas que seriam tomadas futuramente. Estas medidas são tomadas para aprimorar a gestão das empresas e garantir excelentes resultados.

Há mais de 2500 anos, Sun Tzu um general filósofo deu início a assuntos sobre estratégia, no seu livro a Arte da Guerra. Para Sun Tzu.

A ordem e a desordem dependem da organização, enquanto a coragem e a covardia dependem da circunstância, e a força ou a fraqueza da disposição (Sun Tzu, 2014, 64).

Para constituir a estratégia é necessário disposição, circunstância e organização. A estratégia tem uma abordagem competitiva e nesta abordagem precisa ter os três itens que constituem a estratégia, pois neste ambiente competitivo entre empresas é necessário estar com a disposição de ganhar novos clientes, disposição para atender a cada cliente de forma única e ter os produtos certos ao recepcionar o cliente. Esta base da estratégia é adequada e aplicada conforme o gestor vê a necessidade de mudanças (Chiavenato e Sapiro, 2010).

Em um ambiente competitivo, é possível trabalhar com a estratégia direta, que é a vitória pela força colocando seus pontos fortes sempre a frente. A estratégia direta aborda três importantes formas de se trabalhar: Produtos de excelência, que gera mais competitividade; conquistar parcelas de mercados de concorrentes do seu segmento; aproveitar os canais de distribuição com a maior eficácia (Chiavenato e Sapiro, 2010).

A estratégia indireta permite criar métodos que desfavoreçam o concorrente, o impedindo de reagir a nova situação imposta. Esta estratégia permite segurar o concorrente por um maior tempo, garantindo melhor preço, atendimento e produtos. A estratégia indireta permite trabalhar de três formas inovadoras e radicais: Trabalhar em segmentos de mercados

inexploráveis; utilizar a distribuição de canais inusitados; desenvolver competências tecnológicas que transfiram a atenção para uma área da empresa que dificulta os concorrentes a imitar. (Chiavenato e Sapiro, 2010).

A estratégia permite solucionar os problemas que são colocados para a empresa com eficácia utilizando as técnicas apropriadas resolvendo problemas e os utilizando para melhorar o desenvolvimento da empresa. Para Porter:

Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria (Porter 1985, p 42).

A estratégia utilizada é o que determina se a empresa vai ter sucesso ou se vai fracassar no seu andamento. A estratégia que o gestor da empresa escolhe para utilizar na sua empresa, é o que define onde a empresa vai chegar e assegurar seus consumidores, fornecedores.

3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Nesta etapa da pesquisa os dados obtidos em prática, foram confrontados com o método teórico, para análise e embasamento eficiente dos resultados obtidos. Este capítulo tem por finalidade responder os objetivos específicos apresentados neste estudo. Desta forma, a seção contemplou a empresa e o planejamento estratégico, percepção dos clientes em relação a empresa Gago Bikes e ação de melhorias propostas a empresa Gago Bikes.

3.1 A EMPRESA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o objetivo de conhecer a empresa, foi realizada uma entrevista com o gestor da empresa destacando pelo estudo. Esta entrevista tem caráter qualitativo e propôs que o gestor comentasse a forma de administrar a empresa.

A entrevista foi aplicada na empresa Gago Bikes, situada na avenida Expedicionário Weber onde o gestor atua diariamente, fazendo visitas diárias na sua matriz. Atualmente ele é responsável por 16 funcionários e duas empresas físicas na cidade de Santa Rosa RS, e auxilia no atendimento de toda a região sul do Brasil. A empresa está atuando nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

A empresa patrocina e auxilia atletas da Equipe Gago Bikes QPM, na participação de campeonatos de ciclismo, essa equipe é formada por aproximadamente 12 atletas que são preparados e auxiliados pela empresa para participar dos campeonatos anuais. A empresa procura sempre participar com atletas e auxiliar na organização pois acredita que essa atitude promove tanto a empresa como o esporte.

A empresa foi criada no ano de 2005 no Bairro cruzeiro em Santa Rosa, Rio Grande do Sul. No início, o atendimento era realizado por dois sócios onde faziam apenas o conserto em geral de bicicletas. O atendimento era realizado após as 18 horas. Para melhorar o atendimento aos clientes, a empresa mudou-se para um novo endereço no bairro Cruzeiro, um ambiente maior onde puderam acrescentar serviços como a venda de bicicletas novas e usadas, equipamentos e acessórios para a prática do exercício. Com a busca continua de melhorias e satisfação de seus clientes, os gestores optaram em mudar novamente o endereço da empresa, agora no centro da cidade de Santa Rosa. Um novo ambiente, amplo e aconchegante. Com a venda de bicicletas novas e usadas, equipamentos e acessórios, manutenção em geral e com

novas marcas e modelos. Sempre buscando as novidades do que há de melhor para atender seu público.

Com o passar dos anos, a empresa passa a ter apenas um gestor e ele assume a empresa e a busca por qualificação pessoal. Como diversos curso de aperfeiçoamento, um curso em destaque é o de Bikefitting curso onde prepara o profissional a conhecer o tipo ideal de bicicletas para cada tipo de pessoa. Nele é tirado as medidas de cada ciclista e ajustado para a sua bicicleta evitando lesões e ajustando de acordo com a necessidade de cada um.

Foi realiza entrevista de forma formal com o gestor, onde foi coletado alguns dados de suma importância.

A entrevista iniciou-se com o gestor descrevendo o início da empresa, como ela foi criada. E logo após descrevendo como a empresa trabalha, o gestor descreveu a forma de como trabalham, suas expectativas, estratégias.

A empresa preza muito pela qualidade tanto nos produtos como em seus serviços. A estratégia escolhida pelos gestores para a empresa dar certo é o amor pelo que se faz, dedicação e esforço diário para colher conquistas significativas. Para Chiavenato:

Os objetivos são definidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma condição futura ideal. Forma-se aí uma tensão entre o desejo, representado pelos valores e atitudes e a intensão dos indivíduos, representada por suas motivações e comprometimentos e os meios disponíveis (Chiavenato e Sapiro 2010, p 230).

Percebe-se gestor passa para seus colaboradores o amor pelo que faz e seus objetivos futuros, e assim, incentivando a cada um a trabalhar com comprometimento e assim tendo em vista as motivações tanto da empresa como de cada um para juntos buscar suas metas e objetivos.

Para tornar a empresa como referência, a estratégia usada pelos gestores é a qualidade no atendimento, a forma de recepcionar e criar um vínculo com cada cliente. Buscando atender a todos como gostariam de ser atendidos. Por buscar a excelência no atendimento, a empresa considera sua cartela de clientes como uma grande conquista, pois as pessoas procuram a empresa pelo produto e serviço oferecido. Criando cada vez mais benefícios e atraindo seus clientes para a loja. Para Vizeu e Gonçalves:

Quando se trata de estratégia, deve-se levar em consideração o futuro. Hoje a empresa pode ter cinco concorrentes, mas pode ser que daqui a cinco anos tenha sete, ou apenas três concorrentes. O que importa é que se faz necessário pensar hoje no que vai acontecer no futuro, porque as decisões do presente que irão permitir uma competição mais difícil ou mais fácil para a empresa futuramente (Vizeu e Gonçalves, 2010 p 85).

Nota-se que a empresa procura cativar seus clientes, e atrai-los pelo seu trabalho e forma de recepciona-los. O gestor procura passar para seus funcionários a importância de um bom atendimento e a excelência no trabalho que realizam, essa é das estratégias que utilizam desde o princípio da empresa que fez com que a empresa manteve seu crescimento e se mantém ativa no mercado competitivo de atuação.

Um dos objetivos da empresa é que seus clientes pensem na Gago Bikes no seu dia a dia, ao realizar suas atividades diárias, ao indicar seus serviços a conhecidos e assim aumentando sua cartela de clientes.

Percebe-se que a empresa está sempre inovando em suas estratégias no mercado de atuação, mas o seu foco principal é o atendimento ao cliente e a satisfação de cada um dos seus clientes ao sair da empresa com seus produtos.

Através de mídias sociais, programas de rádio e tv, e eventos que a empresa se comunica com seus clientes e se mantém próximos.

Ao analisar a empresa, percebeu-se a frequência de postagens e matérias nas mídias sociais, com uma grande frequência a empresa procura usar das mídias sociais para informar seus clientes sobre as novidades, e assim convida-los para ir a empresa e conhecer todas as novidades.

Ao trabalhar pensando em seus clientes e no seu bem-estar, a empresa busca sempre inovar sua forma de agir e trabalhar. Pensam em um ambiente em que todos possam utilizar diariamente a bicicleta com segurança para ir e vir. E para que todos possam utilizar a bicicleta como ferramenta, a empresa gostaria que fosse possível baixar a taxa de impostos, pois estes são de aproximadamente 70%(setenta por cento), o que acaba elevando o custo do produto e serviços e dificultando para que muitos possam comprar e manter sua bicicleta no dia a dia. Para tentar facilitar a compra de bicicletas para todas as classes financeiras, a empresa procura inovar e trazer produtos de qualidade e com um preço acessível, através de promoções, diferentes formas de pagamentos e inclusive aceitando a antiga bicicleta na compra de uma nova. Para Chiavenato e Sapiro:

A inovação deveria estar no coração da estratégia. A inovação vem da busca das necessidades do mercado, no intuito de atendê-las com ofertas adequadas de produtos e serviços. Uma empresa de inovação deve examinar constantemente os horizontes em busca de novas oportunidades de satisfazer os clientes (Chiavenato e Sapiro, 2010 p 193).

Na entrevista com o gestor, ele deixou claro o objetivo da empresa em satisfazer seus clientes. A empresa procura sempre inovar e trazer diferentes formas de agradar a cada cliente, nota-se pela preocupação em criar diferentes promoções e facilitar o acesso de todos as pessoas ao uso da bicicleta.

Acreditam que é nas dificuldades que surge a oportunidade de crescer, e por isso, se adaptam diariamente as novidades, procurando lançamentos e melhorias que podem ser feitas. A empresa procura capacitar seus funcionários através de cursos e treinamentos feitos mensalmente, é realizado também reuniões frequentes para o alinhamento de melhorias. Os funcionários são treinados para dar o seu melhor na empresa, procurando sempre cumprir com metas e objetivos, assim trabalham juntos em busca de seus sonhos e colaborando para o crescimento da empresa.

Percebe-se que o gestor procura capacitar seus funcionários para sempre estar preparados e atualizados para o que a de novo, que todos procuram estar treinados para apresentar as novidades para os clientes que as buscam na empresa.

Em conversa e entrevista com o gestor da empresa, ele deixa claro seu espírito de empreendedor que pode ser identificado por três características: Necessidade de realização: tem a necessidade de alcançar metas e alcançar um padrão elevado de excelência. Mantém um impulso de melhorar continuamente, e procura refletir para novas pessoas na empresa e ajuda a orientar o seu crescimento; Disposição para assumir riscos: o gestor assume os riscos e defende a ideias inovadoras que partem de projetos diferentes e inovadores. Ao preferir o risco moderado e limitado o gestor demonstra autoconfiança. Autoconfiança: Ao ter autoconfiança, sabe que vai enfrentar desafios e tem domínio dos problemas que pode surgir. Gestores de

sucesso são independentes que enxergam os problemas como um novo desafio e acabam inovando ao superar tais dificuldades. (Chiavenato 2010, p 284).

Observa-se que o gestor da empresa procura se atualizar com o que há de novo e usar todo seu conhecimento e habilidades em benefício do crescimento da empresa. Encarando os desafios com responsabilidade e foco nos objetivos da empresa. Para Chiavenato:

Pessoas que sentem que seu sucesso depende de seus próprios esforços e habilidades tem um foco interno de controle. Tem um foco interno de controle mais elevado do que aquele que se verifica na população em geral (Chiavenato 2010, p 284).

Desta forma, esta seção apresentou a visão do gestor da empresa e suas estratégias no mercado. Apresentando diferentes fatores para o desenvolvimento da empresa.

3.2 RESULTADO PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM OS CLIENTES

Com o objetivo de conhecer a visão dos clientes da empresa em relação a empresa, foi realizada uma pesquisa de satisfação com os clientes da empresa. A pesquisa foi por meio de uma ferramenta eletrônica que permitiu aos clientes responder de forma anônima, referente ao atendimento, limpeza, organização da empresa. Foi elaborado doze perguntas com os temas relacionados com o tema do estudo.

A pesquisa de satisfação foi encaminhada através do aplicativo eletrônico para 200 clientes da empresa, sendo que só 63 pessoas responderam à pesquisa.

A pesquisa foi respondida por 54% (cinquenta e quatro por cento) homens e 46% (quarenta e seis por cento) mulheres. Dos entrevistados 14% (quatorze por cento) são de idades entre 18 a 25 anos; 76 (setenta e seis por cento) de idade entre 25 a 46 anos; 3% (três por cento) com idade de 46 a 55 anos; 5% (cinco por cento) de idade entre 56 a 60 anos e apenas 1% (um por cento) com mais de 61 anos.

A procura pelo ciclismo tem aumentado muito nos últimos anos, principalmente pela procura por um esporte e também para diminuir o tempo no trânsito. Os clientes da empresa, praticam o ciclismo por esporte e se concentram em maioria com idade de 25 anos a 46 anos.

Ao se tratar da frequência que os clientes praticam atividade física, 3% (três por cento) nunca praticam atividade; 5% (cinco por cento) raramente procuram fazer algum tipo de atividade, 28% (vinte e oito por cento) praticam atividade física às vezes, 37% (trinta e sete por cento) procuram fazer atividade física às vezes e 25% (vinte e cinco por cento) dos clientes tem por hábito praticar atividade física sempre.

A frequência da atividade física entre os clientes da empresa pode definir a frequência em que os clientes vão até a loja, procurando novidades e serviços para a pratica do exercício. Quanto maior frequência de atividade, maior será a frequência em que o cliente vai até a empresa solicitando seus serviços. A empresa precisa manter sua visão de negócios sempre alinhada, para atender a todos que procuram seus serviços.

Segundo Chiavenato e Sapiro, quanto mais a visão de negócios está alinhada aos interesses dos diferentes grupos de interesse, mais ela pode atender aos seus propósitos (Chiavenato e Sapiro, 2010).

Em relação aos produtos atender as necessidades do cliente, 2% (dois por cento) dos clientes acreditam que os produtos raramente atendem suas necessidades, 5% (cinco por cento) dos clientes responderam que as vezes os produtos atendem às suas necessidades, 48% (quarenta e oito por cento) dos clientes acreditam que os produtos quase sempre atendem a suas necessidades e 45% (quarenta e cinco por cento) tem suas necessidades atendidas sempre.

Ao procurar a empresa, o cliente tem suas necessidades atendidas. Mesmo para aqueles clientes que procuram a empresa para comprar um presente e aquele que procura por novidades saem contentes e satisfeitos com os produtos e serviços. Isso é considerado um grande desafio para a empresa, pois envolve conhecer as necessidades de cada cliente e saber oferecer o que cada um procura ao entrar na empresa.

Uma empresa depende de seus clientes, e por isso, deve conhecer as necessidades de cada um, tanto as necessidades atuais como as necessidades futuras, assim atender as suas expectativas (Chiavenato e Sapiro, 2010)

As solicitações de orçamentos são respondidas de forma satisfatória para 2% (dois por cento) dos clientes é raramente, 11% (onze por cento) consideram que são respondidos às vezes, 24% (vinte e quatro por cento) acreditam que são respondidos quase sempre de forma satisfatória e 63% (sessenta e três por cento) consideram que sempre os orçamentos são respondidos de forma satisfatória.

Os orçamentos são uma forma de responder ao cliente o que ele procura e onde ele quer investir seu dinheiro. Percebe-se que mais de 60% (sessenta por cento) dos clientes tem suas solicitações respondidas de forma satisfatória. Porém a empresa deve ter um pouco mais de atenção em relação aos orçamentos, pois destes 11% (onze por cento) consideram que às vezes tem seus orçamentos respondidos de forma satisfatória, ao responder um orçamento dentro do prazo combinado e todas as dúvidas do cliente respondidas de forma correta a empresa garante um atendimento de excelência e garante a venda e satisfação do cliente.

Os orçamentos devem ser avaliados, revistos e obter a aprovação do gestor. Quando elaborados de período correto e com a aprovação do gestor, aumentará a satisfação e aumenta a produtividade (Tavares, 2010).

Ao se tratar de comparativo com os concorrentes, a qualidade do serviço é superior. Para 3% (três por cento) acreditam que o serviço nunca é considerado superior, 3% (três por cento) consideram que o serviço raramente é superior, 16% (dezesesseis por cento) acreditam que é superior às vezes, 33% (trinta e três por cento) acreditam que o serviço é quase sempre superior e 44% (quarenta e quatro por cento) acreditam que o serviço é superior aos concorrentes.

Percebe-se qualidade dos serviços é considerada superior pela maioria dos clientes entrevistados, isso demonstra que a empresa atende seu objetivo de prestar serviços de qualidade para seus clientes. Porém, 16% (dezesesseis por cento) acreditam que o serviço prestado é considerado às vezes superior em comparação aos concorrentes. Essa comparação com concorrentes é importante pois auxilia a empresa a criar novas estratégias competitivas, assim, verificar quais os serviços prestados podem ser ajustados e melhorados em relação aos concorrentes.

Segundo Tavares, a concorrência é determinada pelo consumidor e não pelas empresas. São concorrentes todos aqueles que o consumidor elege como alternativa para atender as suas necessidades. Os clientes são os árbitros finais da rivalidade entre os concorrentes (Tavares, 2010)

Em relação aos funcionários atender com disponibilidade a reclamações, para 1% (um por cento) acredita que raramente as reclamações são atendidas com disponibilidade, 10% (dez por cento) consideram que as reclamações são atendidas às vezes com disponibilidade e 70% (setenta por cento) acreditam que as reclamações são atendidas sempre com disponibilidade.

Nota-se que os funcionários mostram disponibilidade ao atender reclamações, isso demonstra que o gestor está conseguindo passar para seus funcionários a importância de um bom atendimento. Ao receber com disponibilidade as reclamações dos clientes a empresa mostra a devida preocupação em relação as necessidades de cada cliente. Mas, 19% (dezenove por cento) dos clientes acreditam que às vezes as reclamações são atendidas com disponibilidade e outros 10% (dez por cento) consideram como às vezes. Isso mostra que a empresa pode

aprimorar seu atendimento em relação a reclamações, vendo como uma oportunidade de melhor e assim satisfazer todas as necessidades dos clientes antes e depois de uma venda.

Para Chiavenato e Sapiro o atendimento e serviço ao cliente envolve todas as atividades ao cliente, desde o contato com a empresa, serviços de atendimento, respostas sobre seus serviços e soluções de problemas de forma rápida e satisfatória (Chiavenato e Sapiro, 2010)

Sobre os materiais de promoção e divulgação ser visivelmente atrativos, 3% (três por cento) consideram que os materiais são raramente atrativos, 10% (dez por cento) acreditam que os materiais são atrativos as vezes, 35% (trinta e cinco por cento) consideram os materiais quase sempre atrativos e 52% (cinquenta e dois por cento) acreditam que os materiais de divulgação são sempre atrativos.

Percebe-se que a empresa tem por hábito fazer promoções e divulgações para atrair novos e satisfazer seus clientes, e com isso aumentar suas vendas. Na pesquisa com os clientes, 10% (dez por cento) acredita que os produtos de divulgação e produtos promocionais são às vezes atrativos e 35% consideram que quase sempre os produtos são atrativos. Em relação a estes produtos e materiais a empresa pode desenvolver diferentes promoções e apostar em coisas novas. E assim atrair maior número de pessoas satisfeitas com seus materiais de divulgação e promoções.

Para Rebouças, ao desenvolver produtos e serviços a empresa procura maior número de vendas e com isso desenvolve melhores produtos e serviços para seus clientes. Este desenvolvimento ocorre por meio de produtos e serviços com características diferentes como modelos e tamanhos (Rebouças, 2011).

Sobre o atendimento ser prestado pela empresa ser de qualidade e excelência, 2% (dois por cento) acreditam que o atendimento é prestado raramente com qualidade e excelência, 20% (vinte por cento) acreditam que o atendimento com qualidade e excelência é realizado as vezes, 22% (vinte e dois por cento) acreditam que o atendimento é com qualidade e excelência quase sempre e 56% (cinquenta e seis por cento) consideram o atendimento sempre com qualidade e excelência.

Nota-se a preocupação da empresa referente a um atendimento de qualidade e excelência, a empresa acredita que é assim que vão conseguir atingir seus objetivos e alcançar suas metas. Para 20% (vinte por cento) dos clientes o atendimento pode ser aprimorado, pois consideram que são atendidos às vezes com excelência e qualidade, outros 22% (vinte e dois por cento) dos clientes consideraram o atendimento quase sempre de qualidade e excelência como quase sempre. É necessário a empresa avaliar seu atendimento, como está sendo executado para poder melhorar e assim conseguir fazer mudanças necessárias. E assim incentivar a todos os funcionários a expandir seus conhecimentos e melhorar a sua produtividade. Muitas vezes é necessário fazer mudanças, e analisar sua estratégia de negócios para ter uma maior satisfação de seus clientes.

Para Freemantle, o atendimento ao cliente da uma ótima amostra de como a empresa é, e isso dá a chance de criar um ambiente onde todos aprendem e evoluem. Basicamente, a busca por melhorias é uma atitude mental que deve estar presente em todos os funcionários da empresa (Freemantle, 1994).

Em relação a sentir segurança em ter adquirido em produto/serviço da empresa, 6% (seis por cento) sentem às vezes segurança em ter adquirido um produto ou serviço, 22% (vinte e dois por cento) quase sempre sentem segurança em adquirir um produto ou serviço e 72% (setenta e dois por cento) sentem sempre segurança ao adquirir um produto ou serviço na empresa.

Em relação a segurança dos clientes ao adquirir um produto ou serviço da empresa, os clientes manifestaram um resultado satisfatório pois essa segurança que sentem ao frequentar a empresa faz que com voltem e comprem cada vez mais os produtos e procurem por seus serviços. Ao receber um resultado satisfatório a empresa deve optar por estratégias que permite

escutar o cliente e entender as suas necessidades optando por estratégias que superem as expectativas dos clientes nas próximas compras.

Para Kother e Armstrong, clientes satisfeitos produzem inúmeros benefícios a empresa. Estes clientes, são menos sensíveis a preços, elogiam a empresa, serviços e produtos e permanecem fiéis a empresa por um longo tempo (Kother e Armstrong, 2003).

Referente a indicações, qual a probabilidade de indicar a empresa a um amigo ou conhecido 2% (dois por cento) raramente indicam a empresa, 8% (oito por cento) as vezes indicam a empresa, 24% (vinte e quatro por cento) quase sempre indicam os serviços ou produtos e 66% (sessenta e seis por cento) sempre indicam a empresa a todos.

Percebe-se que a empresa tem um resultado satisfatório em relação a receber indicações pois 66% (sessenta e seis por cento) sempre indicam a empresa. Porém, deve prestar uma devida atenção pois 24% (vinte e quatro por cento) não indicam a empresa sempre e 8% (oito por cento) indicam a empresa as vezes. Uma das formas da empresa ser conhecida é por meio de indicações de conhecidos, essa é umas das formas da empresa atingir um número maior de clientes e assim aumentar sua cartela de clientes. A empresa pode utilizar estratégias promocionais, incentivando a seus clientes incentivar a empresa a outras pessoas, assim crescendo o número de indicações e alcançando o objetivo de aumentar sua cartela de clientes, assim em um período de médio prazo conseguir aumentar seus clientes e atingindo seus objetivos.

Segundo Tavares, é através do planejamento estratégico que o gestor vai formular as ações que serão tomadas pela empresa, assim desenvolver meios de atingir os objetivos esperados e otimizar o processo de oportunidades (Tavares, 2011).

Ao se tratar da comunicação, 8% (oito por cento) acreditam receber raramente informações adequadas referente a mudanças e novidades, 13% (treze por cento) acreditam receber informações às vezes, 29% (vinte e nove por cento) consideram que recebem informações adequadas quase sempre e 50% (cinquenta por cento) acreditam receber sempre atualizações adequadas referente as mudanças e novidades.

Percebe-se que para os clientes a comunicação referente as mudanças e novidades da empresa podem ser aprimoradas, pois para 13% (treze por cento) acreditam receber as mudanças e novidades as vezes, 29% (vinte e nove por cento) recebem informações quase sempre em relação a mudanças. A comunicação com os clientes, é uma forma da empresa se aproximar e conhecer as necessidades de seus clientes e assim desenvolver estratégias de negócios, sabendo quais os produtos podem ser aprimorados, quais as novidades trazer. Com isso conseguem ter na empresa exatamente os produtos e serviços que condizem com as necessidades de seus clientes.

Para Tavares. O planejamento tático está voltado para atingir objetivos de curto prazo e que continuem por um longo período. Assim ao atingir uma comunicação adequada com os clientes, os problemas com a comunicação serão minimizados e com o decorrer do tempo é aprimorado e assim atingindo os objetivos estabelecidos pela empresa.

3.3 AÇÕES E MELHORIAS PROPOSTAS PARA A EMPRESA.

Por meio de elaboração de análise e coleta de dados obtidos na construção deste artigo. Abordou-se tópicos como sugestão de melhorias em relação a estratégia da empresa.

Em relação ao atendimento ao cliente, é identificado em entrevista com o gestor que é passado para os funcionários a importância de um atendimento de qualidade, visando atender as necessidades de cada cliente e assim propor serviços de qualidade excelência. Em pesquisa com os clientes, notou-se que o atendimento pode passar por algumas mudanças e procurando ter um planejamento operacional que é a formalização e implantação de resultados específicos para serem alcançados em todas as áreas da empresa.

É através do planejamento operacional que é elaborado níveis de organizacionais, com um foco básico nas atividades de rotinas da empresa (Rebouças 2011).

Em relação a comunicação entre empresa e clientes, percebe-se que a empresa procura manter uma comunicação adequada com seus clientes. Porém os clientes consideram uma falha nas comunicações pois alguns não recebem informações adequadas sobre mudanças e novidades da empresa.

Sugere-se então uma nova estratégia em relação a comunicação, o planejamento tático pode ser uma forma da empresa melhorar essa falha com seus clientes. Pois o planejamento tático vai abranger o departamento responsável pela comunicação e através dos recursos específicos a preocupação será atingir os objetivos desde departamento e atingir uma excelente comunicação com seus clientes (Chiavenato e Sapiro, 2010).

Tudo isso, pode motivar toda a empresa a trabalhar em busca de melhorias e assim juntos ir em busca do crescimento da empresa. Buscando a melhoria continua tanto pessoal dos funcionários como a melhoria da empresa.

Segundo Casado, é no convívio de grupos sociais (que inclui grupos de trabalho) que possibilita a expansão dos indivíduos. É dentro do ambiente de trabalho que é ofertado oportunidades de desenvolvimento do ser humano. Por isso a empresa deve buscar sempre manter seus funcionários motivados e engajados no planejamento da empresa para assim atingir todos os objetivos propostos.

4 CONCLUSÃO

Este teve por finalidade, o estudo de um planejamento estratégico, e como delimitação temática do tema a investigação em uma empresa de comércio de bicicletas, a fim de identificar o planejamento estratégico da empresa e contribuir para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

O objetivo geral foi compreender a importância do planejamento estratégico na organização para manter-se no mercado de atuação com excelência e desenvolvimento.

O primeiro objetivo específico foi estudar a empresa e os planejamentos estratégicos utilizados, os dados coletados encontram-se no item 3.1 onde pode-se concluir que o gestor da empresa utilizada de diferentes estratégias para alcançar os objetivos e garantir o crescimento da empresa.

Seguido por conhecer o público alvo e suas demandas, encontradas no item 3.2 e assim analisar a opinião de seus clientes referente a empresa. Onde percebeu-se a satisfação dos clientes com a empresa e seus serviços, alguns pontos podem ser melhorados como a qualidade e excelência no atendimento, ressaltando a importância dos clientes para a empresa.

E por fim elaborar propostas do planejamento estratégico para o desenvolvimento da empresa, descritos no item 3.3 destacando melhorias e em relação as estratégias utilizadas pela empresa.

Diante disto, verificou-se que os objetivos propostos neste artigo foram atingidos e com os questionamentos realizados serviu para uma base de análise de dados e depois disto a elaboração de resultados.

De forma geral, acredita-se que mais estudos possam ser elaborados na empresa. E assim elaborar pesquisas referente a estratégia de gestão da empresa e detalhando mais profundamente cada setor da empresa, identificando diferentes formas de atuação destes setores e aprofundar o estilo de estratégias em relação aos concorrentes da região, e analisando a empresa como um todo.

A importância desse estudo, possibilitou a acadêmica, como também para a empresa estudada, identificar aspectos necessários em relação ao planejamento estratégico apresentado

no ambiente, assim sugerir ações e estratégias para aperfeiçoar as ferramentas de trabalho da empresa.

REFERÊNCIAS

CASADO, Tânia. **As pessoas nas organizações**. 10. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007

CHIAVENATO, Idalberto e Sapiro, Arão. **Planejamento Estratégico, Fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2010

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas 2011

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresaria e Vantagem Competitiva, como estabelecer, implementar e avaliar**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Editora Campus, 1985

Sun Tzu, **A Arte da Guerra**, Editora Record, Rio de Janeiro, 2014

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas 2010

VIZEU, Fabio e GONÇALVES Sandro Aparecido. **Pensamento Estratégico, Origens, princípios e Perspectivas**. São Paulo: Atlas 2010