

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SAMUEL DANIEL NICOSKI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA REVENDEDORA DE  
MOTOCICLETAS DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2021**

**SAMUEL DANIEL NICOSKI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA REVENDEDORA DE  
MOTOCICLETAS DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado para obtenção do grau de Bacharel  
no curso de Ciências Contábeis da Universidade  
do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Valcir Mantovani

**CRICIÚMA**

**2021**



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



**SAMUEL DANIEL NICOSKI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA REVENDEDORA DE  
MOTOCICLETAS DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado para obtenção do grau de Bacharel  
no curso de Ciências Contábeis da Universidade  
do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 22 de Junho de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Valcir Mantovani - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Mestre - (UNESC) - Examinador

Prof. Wagner Blauth – Mestre - (UNESC) - Examinador



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA REVENDEDORA DE MOTOCICLETAS DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Samuel Daniel Nicoski<sup>1</sup>

Valcir Mantovani<sup>2</sup>

**RESUMO:** A pandemia da COVID 19 vem fazendo as organizações do mundo todo depararem-se com muitos desafios nunca antes imaginados. Com isso, algumas ferramentas tornam-se fundamentais para o desenvolvimento da atividade empresarial, pois muitas empresas tiveram que se reinventar, buscando novas ou aprimorando suas estratégias de atuação. Com isso, o planejamento estratégico vem sendo formulado por diversas entidades, por ser considerado como uma ferramenta eficaz de atuação. O objetivo deste estudo foi formular um planejamento estratégico para uma revendedora de motocicletas do sul do Estado de Santa Catarina. A metodologia empregada do ponto da abordagem do problema foi do tipo qualitativa. Quanto aos objetivos, foi uma pesquisa descritiva. Para os procedimentos, utilizou estudo de caso. As técnicas de pesquisas para a coleta dos dados foram dados documentais e observação. Após criar-se as diretrizes estratégicas da organização (missão, visão, valores), analisar-se o ambiente interno e externo da companhia por meio da Matriz SWOT, formular-se objetivos estratégicos e estratégias para a organização, estruturou-se planos de ação para implementação das estratégias formuladas. Os resultados evidenciaram que o planejamento estratégico permite identificar riscos e, por sua vez, fornece as melhores alternativas, ou pelo menos as mais adequadas, para a tomada de decisões, principalmente neste cenário em que não existem certezas nem solução eficaz para a situação pandêmica que o mundo está vivenciando. No entanto, a maioria das organizações está buscando as melhores formas para enfrentar, com esforço, dedicação, trabalho, seriedade e profissionalismo para minimizar a efeitos negativos que a COVID-19 produziu. Assim, o estudo contribuiu para sedimentar a ideia de que, com um planejamento estratégico, a organização estará mais preparada para o enfrentamento desses novos e futuros desafios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento. Etapas do Planejamento Estratégico. Matriz SWOT.

**AREA TEMÁTICA:** Contabilidade Gerencial.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Professor Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações atuam num contexto de um complexo mundo comercial, econômico, político, tecnológico, cultural e social. Esse ambiente muda e é mais difícil para algumas organizações do que para outras. Uma vez que a gestão preocupa-se com a posição que a empresa mantém em relação ao seu meio ambiente, entender os efeitos das variáveis ambientais sobre a mesma é de suma importância. Devem ser estudados os efeitos do entorno sobre entidade, bem como as variáveis presentes e as futuras mudanças do contexto em que está inserida. Esta é uma das tarefas fundamentais da gestão, devido à ampla gama de variáveis do ambiente. Muitas dessas variáveis trarão algum tipo de oportunidade, enquanto outras ameaçarão a organização (PAULO, 2016).

Para lidar com estas questões gerenciais, o planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece uma perspectiva de longo prazo para a gestão de negócios. Em outras palavras, o planejamento estratégico é um processo que ajuda a ordenar e atribuir prioridades na gestão dos recursos para um trabalho eficiente e eficaz (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015).

O planejamento estratégico parte da premissa de que as decisões de gestão não podem ser motivadas pela emoção de querer que algo aconteça, elas devem ser assertivas, racionais e oportunas, conectadas à realidade mutante dos negócios, para que possam haver modificações ou ajustes nos objetivos para se alcançar um estágio superior de crescimento e desenvolvimento que se transforma em benefícios para todos os envolvidos (MENDONÇA, 2017).

Além disso, o planejamento estimula a comunicação interna, mantém o foco no futuro a partir do presente, dá uma perspectiva positiva de atuação na organização, facilitando ações inovadoras de direção e liderança e, acima de tudo, mobiliza todos os colaboradores. Para atingir os objetivos, o planejamento estratégico incentiva a prática de valores corporativos como: trabalho em equipe, comunicação, comprometimento, perseverança, criatividade e desenvolvimento humano (MENDONÇA, 2017).

O planejamento estratégico nunca foi tão relevante quanto no atual contexto, em que a pandemia relacionada à COVID-19 representa um evento disruptivo que tem um impacto de grandes consequências em todo o mundo. As instituições públicas e privadas, independentemente do ramo de atividade comercial, industrial ou de serviços, devem analisar suas estratégias, avaliar e priorizar seus objetivos e planos de ação, para realizar uma análise de risco e repensar suas estratégias para alcançar a continuidade e sustentabilidade empresarial (SANTOS; MOTA, 2020).

À medida que as empresas voltam do período de quarentena e restrições impostas para evitar o contágio e conter o vírus, muitos desafios imediatos surgem e a atenção dos gestores necessita focalizar o planejamento para o futuro frente ao que agora se denomina de novo normal, que segundo previsões, irá perdurar por muito tempo (GUERRA; SALINAS; GOMES, 2020).

No entanto, impulsionar o investimento e o crescimento em uma empresa que agora possui passivos extras pode ser mais difícil, pois o caixa continua sendo um recurso escasso. Essas mudanças podem reduzir os prazos de realização e é provável que muitas organizações tenham que abordar o futuro de uma maneira muito diferente. Ativos e recursos de negócios precisarão ser implantados de forma diferente



para se adaptar a um cenário de negócios expressivamente alterado (DUARTE *et al*, 2020).

Dentro deste contexto, para ajudar as empresas a atuarem frente a estas mudanças, podem ser utilizadas algumas ferramentas de previsão, entre elas o planejamento estratégico, considerando a posição da empresa em seu setor específico. Porém, os planos estratégicos diante da pandemia precisam ser flexíveis, pois é provável que no ambiente pós-COVID haja menos estabilidade, mais mudanças e ainda deve considerar novas variáveis que anteriormente não eram contempladas nos planejamentos.

A empresa na qual este estudo será realizado, como todas as demais que foram consideradas como “não essenciais” também teve reflexos negativos oriundos da pandemia. Porém, com o passar do tempo, percebeu aumento em sua demanda, devido a atuar com revenda de produto de locomoção (motocicletas), já que houve muitas restrições ao transporte público e as pessoas passaram a procurar formas alternativas de transporte.

Diante do exposto, o problema de pesquisa que se apresenta para o presente estudo pode ser assim formulado: Quais as contribuições do planejamento estratégico em uma empresa revendedora de motocicletas?

Diante desta questão norteadora, o objetivo geral do estudo é formular um planejamento estratégico de uma revendedora de motocicletas do sul do Estado de Santa Catarina.

Já como objetivos específicos, o trabalho busca alcançar: Criar as diretrizes estratégicas da organização (missão, visão, valores); analisar o ambiente interno e externo da companhia por meio da Matriz SWOT, formular objetivo e estratégias para a organização e estruturar planos de ação para implementação das estratégias formulada.

Como justificativa, acredita-se que a organização mesmo em frente ao período de crise tem possibilidades de se manter atuante e ainda crescer neste cenário. Por isso, necessita planejar suas ações estratégicas e analisar cenários futuros para atuar de forma mais segura. Assim, considera de suma importância realizar um planejamento estratégico.

Além disso, o trabalho é relevante para a organização, pois ter um planejamento estratégico, o qual pode ser adaptado para acompanhar as mudanças do ambiente, permitirá que o negócio possa permanecer atuante e, ainda, abrir mais possibilidades de crescimento. Isso porque, sabe-se que um bom plano é o melhor método para atingir uma meta de longo prazo com base nos fatos apresentados hoje, sobretudo ao cenário imposto pela pandemia. Já a relevância social pode ser fundamentada no fato de que a pandemia do novo coronavírus afeta o mundo todo, em especial as empresas e pessoas. Assim, os estudos sobre planejar estruturalmente o futuro organizacional poderá contribuir para a sobrevivência das organizações no mercado, preservando os empregos, a renda da população e a empresa propriamente dita. Neste sentido, a justificativa em termos teórico, o trabalho contribui para aumentar os dados sobre estes dois temas inter-relacionados, ou seja, o planejamento estratégico e a pandemia.

Com este direcionamento, a forma com que o trabalho foi estruturado pode ser assim descrita: nesta primeira seção, apresenta-se os aspectos introdutórios. Em seguida, aborda-se a fundamentação teórica, com tópicos sobre a pandemia do novo coronavírus e planejamento estratégico e variáveis que devem ser levadas em consideração nos planos de atuação durante e pós-pandemia. Na sequência, são



apresentados os aspectos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Na seção posterior, é apresentado o planejamento estratégico formulado. Finalmente, o trabalho traz a conclusão, seguida pelas referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se os temas sobre planejamento estratégico, destacando-se sua definição e importância, além dos passos ou etapas para sua formulação.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é processo de ampla abrangência, que busca fazer com que a empresa adapte-se em seu mercado, por meio de uma atuação programada e planejada (KUNSCH, 2006).

Essa ferramenta permite às organizações se prepararem para enfrentar as situações que surgirão no futuro, ajudando assim a direcionar seus esforços para metas de desempenho realistas, para as quais é necessário conhecer e aplicar os elementos que intervêm no processo de planejamento (FELIPE; ROJO, 2019).

Este é um trabalho que pode ser desenvolvido por qualquer empresa, independentemente do seu porte ou segmento de atuação. Afinal, assim como todas as empresas precisam crescer e atingir metas, também é necessário organizar e desenvolver um plano de ação consistente para ambas (MENDONÇA, 2017).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite apoiar a tomada de decisão das organizações em torno do contexto atual e o caminho que elas devem percorrer no futuro para adaptar-se às mudanças e necessidades pelo ambiente interno e externo, e alcançar a mais alta eficiência, eficácia, qualidade de bens e serviços que são fornecidos (CAVALCANTI, 2019).

O planejamento estratégico consiste em um de formulação e estabelecimento de objetivos prioritários, cuja característica principal é o estabelecimento de cursos de ação (estratégias) para atingir esses objetivos. Desta perspectiva, o planejamento estratégico é uma ferramenta chave para a tomada de decisões nas empresas (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

Pode-se afirmar que a abordagem teórico-metodológica do pensamento estratégico não é recente, ela tem evoluído com as mudanças que as organizações têm vivido, bem como as variações econômicas, políticas, sociais, culturais, entre outras, que permitiu construir um longo e fecundo caminho de discussão e análise na formulação e execução das estratégias de negócios no mundo atual (CRUZ, 2017).

Portanto, à medida que aumenta a complexidade das novas formas de organização, os princípios teóricos do pensamento estratégico adquirem validade e maior valor quando gerentes e diretores, através da aplicação de cada uma de suas dimensões podem identificar, analisar e avaliar os elementos-chave para o sucesso de suas entidades (OLIVEIRA, 2014).

Assim, em termos gerais, ter um plano estratégico ajuda a ordenar e atribuir prioridades na gestão dos recursos para um trabalho eficaz. Neste contexto, formular um plano estratégico implica, principalmente, conforme Felipe e Rojo (2019), identificados nas alíneas a seguir:



a. Determinar a direção. Para isso, os dirigentes da empresa devem ter uma visão clara da mesma e saber comunicá-la ou transmiti-la com clareza aos seus trabalhadores.

b. Determinar a situação atual. Depois de ter clareza sobre aonde quer chegar, deve-se fazer uma análise da situação da empresa, ou seja, conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Essas informações geralmente são obtidas por meio de análise, com ferramentas específicas.

c. Formular a estratégia. Nunca se chega aos resultados finais sem antes estabelecer metas intermediárias e as metodologias ou passos necessários para avançar, acompanhando indicadores que devem ser mensuráveis, específicos e adequados a cada organização.

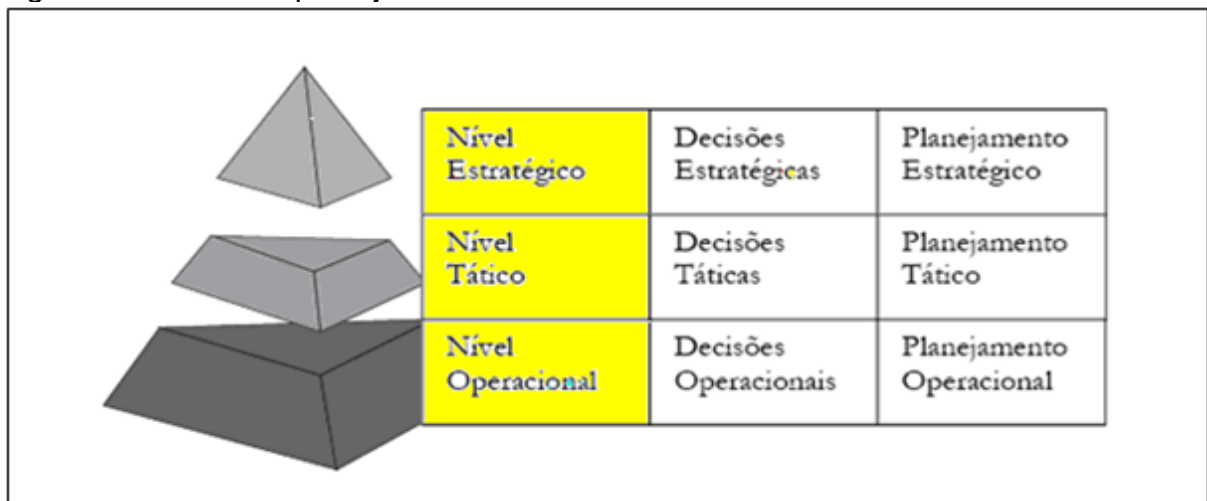
Neste contexto, seja qual for o objetivo da organização, desde estabelecer metas para entrar ou expandir novos mercados, diversificar produtos ou mesmo expandir sua atuação para outras áreas, será necessário formular estratégias, levando em consideração que o mundo é de intensas mudanças e competitivo (KUNSCH, 2006).

O planejamento estratégico é um processo que precede o controle de gestão, que permite o acompanhamento dos objetivos estabelecidos para o cumprimento da missão organizacional (MENDONÇA, 2017).

O planejamento estratégico é o processo pelo qual as empresas planejam e ordenam seus objetivos e suas ações para longo prazo. Não é um domínio da alta administração, mas um processo de comunicação e tomada de decisão em que todos os níveis da empresa devem ser envolvidos (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

Devido a isso, o planejamento estratégico desdobra-se em planejamento tático e operacional, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de planejamento



Fonte: Chiavenato (2003, p. 203)

O planejamento estratégico é importante por vários aspectos, pois fornece um quadro de referência para a atividade organizacional que pode levar a um melhor funcionamento e maior sensibilidade da organização, pois sem planos os administradores não teriam uma ideia clara do que é necessário organizar (CAVALCANTI, 2019).





O planejamento estratégico também ajuda a empresa a descobrir as formas mais adequadas de atingir seus objetivos. Também é importante porque é uma ferramenta poderosa de diagnóstico, análise, reflexão e tomada de decisão coletiva, em torno do que fazer hoje e do caminho que as organizações e instituições devem percorrer no futuro, para se adaptarem às mudanças e demandas que lhes são colocadas (OLIVEIRA, 2014).

O planejamento, no entanto, é um processo sistemático, que dá sentido e continuidade ao cotidiano de uma organização, permitindo-lhe visualizar o futuro e identificar os recursos, princípios e valores necessários para atuar no presente para o futuro, mas deve seguir uma série de etapas (CHIAVENATO, 2003), segundo apresenta-se na sequência.

## 2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O pensamento estratégico como ferramenta pode ser considerado como o mecanismo que define o ponto a ser alcançado e os caminhos que devem ser seguidos para alcançá-lo da melhor forma possível. Esta é a parte mais visível do pensamento estratégico de uma organização, pois, como ferramenta, permite definir a missão, visão, filosofia, estratégia, políticas, objetivos e sistemas de valores (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

Nesse sentido, é importante considerar a teoria relacionada aos elementos que compõem o planejamento estratégico como ferramenta, ou seja, as etapas para a sua formulação, a saber: formulação das premissas estratégicas (missão visão, valores), diagnóstico ambiental, formulação dos objetivos, formulação das estratégias, planos de ação e controle (CHIAVENATO, 2003).

### 2.2.1 Formulação das premissas estratégicas

As três grandes premissas do pensamento estratégico são a declaração da missão, a formulação da visão e dos valores da organização, que possuem lugar central no planejamento (CRUZ, 2017).

A missão é considerada uma das etapas mais importantes em todo o processo de planejamento. A missão corporativa deve ser consistente com os valores compartilhados da corporação e que deve enfatizar a dignidade do indivíduo (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

A missão deve ter um certo grau de estabilidade e não deve estar sujeita a mudanças frequentes, embora deva ser objeto de avaliação constante para determinar o que é a organização e permitir um entendimento claro do que deve ser mudado e para saber qual é a visão (OLIVEIRA, 2014).

Em relação à visão, esta é um processo da condição futura, suficientemente clara para gerar e desenvolver as ações necessárias a fim de torná-la realidade. A visão é um elemento essencial do planejamento, que não deve poupar esforços na criação e clarificação do seu conceito, pois dela dependerá o sucesso organizacional (CRUZ, 2017).

A declaração da visão organizacional é o ponto de partida para articular a hierarquia de objetivos em uma organização; sendo amplamente inspiradora, abrange o restante dos objetivos e sua projeção é de longo prazo. Ela também fornece uma declaração fundamental dos valores, aspirações e objetivos de uma empresa, representando um destino motivador (OLIVEIRA, 2014).



Por outro lado, qualquer organização atua com valores e ideias que constituem o comportamento impulsionador da empresa compreendidos e sistematizados. Conseqüentemente, o sistema de valores é constituído pela formulação da missão, visão e filosofia da organização e é acordado pela alta administração. O sistema de valores é então traduzido em padrões de comportamento dentro de uma organização (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

A formulação dessas orientações estratégicas devem seguir o princípio do trabalho em equipe, da busca de consensos, e uma boa forma é utilizar as constatações que se faz durante o diagnóstico estratégico (CAVALCANTI, 2019).

### 2.2.2 Diagnóstico ambiental

O diagnóstico pode ser definido como um processo analítico que permite conhecer a situação real da organização num dado momento para descobrir problemas e áreas de oportunidades, de forma a corrigir os primeiros e tirar vantagens das últimas (KUNSCH, 2006).

Para a realização do diagnóstico, geralmente utiliza-se a Matriz SWOT. O termo tem origem na língua inglesa e pode ser verificado do seguinte modo, conforme Oliveira (2014), com suas respectivas traduções: *Strengths*: pontos fortes; *Weaknesses* : pontos fracos; *Opportunities*: oportunidades; e *Threats*: ameaças. A Matriz SWOT é representada por um gráfico de análise que permite diagnosticar a situação estratégica em que se encontra uma empresa, organização, instituição ou pessoa para se desenvolver sucesso de um determinado projeto (FREITAS, 2013).

A Matriz SWOT pode ser verificada na Figura 2.

Figura 2 – Matriz SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)		
Externa (ambiente)		

Fonte: Freitas (2013, p. 46)



Para isso, no entanto, é necessário reunir a equipe de trabalho e identificar as variáveis do micro e macroambiente que afetam os negócios (OLIVEIRA, 2014).

No microambiente são analisados os fatores intimamente relacionados à organização. Isso porque, no procedimento de cada um dos negócios ou segmentos de mercado que a empresa atende, existem particularidades relacionadas com as forças que determinam estruturalmente o seu desempenho, dependendo do tipo de bem ou serviço que oferece e do mercado para o qual se dirige. Os grupos relacionados são: fornecedores, clientes, concorrência, trabalhadores. Tais fatores são analisados por meio de pesquisas, entrevistas e análises (FELIPE; ROJO, 2019).

O macroambiente refere-se às variáveis mais distantes da organização, mas afetará de alguma forma, se houver algo positivo ou negativo nele. Os fatores relacionados ao macroambiente são os aspectos econômico, político, social, tecnológico e ambiental (OLIVEIRA, 2014).

O diagnóstico é importante para que seja possível compreender o contexto da empresa está inserida e, assim, identificar as ações mais adequadas para o alcance dos objetivos (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

### **2.2.3 Formulação dos objetivos**

Uma vez conhecidos os valores, a visão e a missão de uma organização, bem como sua análise ambiental, pode-se perguntar quais objetivos deseja alcançar. Portanto, a necessidade de ter objetivos é evidente. Eles fornecem um sentido de direção às pessoas da organização. São um guia para a ação, ajudam a priorizar (focalizando a energia diretiva de toda a organização) e, por fim, legitimam a alocação de recursos (CRUZ, 2017).

Além disso, os objetivos são diretrizes para a ação e devem ser avaliativos, o que implica em maior dificuldade de mensuração. Portanto, objetivos são os resultados de longo prazo que uma organização aspira (CAVALCANTI, 2019).

### **2.2.4 Formulação das estratégias**

Em relação às estratégias, existem praticamente tantas definições quanto os autores que as escreveram. Considerando todos os aspectos essenciais, pode-se afirmar que estratégia é a forma como a empresa ou instituição atinge seus objetivos com base em sua missão e de acordo com seus valores. Portanto, a estratégia uniria a base, formada pelos valores e a missão, com a extremidade superior, constituída pelos objetivos (OLIVEIRA, 2014).

Dessa forma, uma vez estabelecidos os objetivos estratégicos, a próxima etapa é formular, avaliar e selecionar as estratégias que permitirão que os objetivos sejam alcançados (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

O processo de formulação, avaliação e seleção de estratégias é geralmente feito da seguinte forma, segundo Cavalcanti (2019), resumidos a seguir:

- Os resultados da análise externa e da análise interna, a declaração da visão, a missão e os valores, os objetivos estratégicos e as estratégias utilizadas anteriormente são avaliados, tendo ou não bons resultados (CAVALCANTI, 2019).

- É formulado um conjunto gerenciável de estratégias viáveis, levando em consideração as informações analisadas no ponto anterior, especialmente no que diz respeito aos recursos e capacidades que a empresa possui (CAVALCANTI, 2019)



- As estratégias propostas são avaliadas levando-se em consideração as vantagens, desvantagens, custos e benefícios de cada uma (CAVALCANTI, 2019)
- As estratégias a serem implementadas ou executadas são selecionadas e classificadas de acordo com sua prioridade ou atratividade (CAVALCANTI, 2019)

Em geral, devem ser formuladas e selecionadas estratégias que permitam atingir a visão e os objetivos estratégicos da melhor forma possível e que, assim como estes últimos, tenham em conta a situação do ambiente e as capacidades e recursos que dispõe a entidade (CRUZ, 2017).

### **2.2.5 Planos de ação**

O plano de ação é o que possibilita o cumprimento das metas e objetivos definidos, a partir de um cronograma e da definição dos responsáveis (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

Isso significa que é preciso definir quais atitudes tomar e delegar a quem vai executar cada uma delas. Ter essas informações documentadas pode ser a diferença entre uma estratégia bem-sucedida e uma problemática, portanto, a empresa deve estar muito atenta a esse estágio (OLIVEIRA, 2014).

Como nem tudo pode ser prioritário, é fundamental organizar as ações para que ocorram em ordem de importância. Com isso, o que for mais simples ou urgente deve ser feito primeiro (CRUZ, 2017).

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir, são destacados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo, quanto ao enquadramento e quanto aos procedimentos de coleta e análise de dados.

### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Do ponto da abordagem do problema, o estudo foi do tipo da análise qualitativa. A abordagem qualitativa é utilizada quando a pesquisa opta pela análise de dados sem utilizar parâmetros estatísticos ou de contagem, ou o qualquer outro tipo de técnica que envolva categorização numérica dos dados obtidos (GOLDENBERG, 2012).

Quanto aos objetivos, foi uma pesquisa descritiva. Os estudos descritivos, de forma diferenciada das pesquisas experimentais, buscam a relação entre os fenômenos que se busca conhecer, sem que o pesquisador interfira ou manipule os resultados (CARVALHO, 2010).

Para os procedimentos, o estudo utilizou estudo de caso na empresa. O estudo de caso é o tipo de pesquisa que se dedica a investigar um ou mais objetos de investigação, podendo ser pessoas, empresas, entidades, entre outros (YIN, 2010)

As técnicas de pesquisas para a coleta dos dados foram dados documentais e pesquisa de observação.

### **3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**



Para a coleta e análise dos dados, num primeiro momento foi feita uma análise ambiental da empresa, tais como relatórios, balanços, registros contábeis, entre outros. Salienta-se que a maioria dos dados coletados foram obtidos pelo próprio pesquisador, com algumas contribuições e informações fornecidas também pela outra sócia e funcionário da organização.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, busca-se apresentar os resultados obtidos, para cumprir o objetivo de formular um planejamento estratégico de uma empresa revendedora de motocicletas do sul do Estado de Santa Catarina observando-se as variáveis oriundas dos impactos da pandemia do COVID-19. Para tanto, num primeiro momento, apresenta-se alguns dados sobre o ambiente organizacional.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa onde o estudo foi realizado atua no setor de revenda de motocicletas, localizada no município de Forquilha, SC. A organização teve suas origens por volta do ano de 2003, quando seu fundador (*in memoriam*), que trabalhava como mineiro, iniciou um comércio informal nas horas vagas, de veículos desta categoria, a fim de complementar sua renda mensal. No início, as transações eram efetuadas em um posto de combustível perto de sua casa.

Dois anos mais tarde, o fundador construiu uma sede própria para efetuar seus negócios, local onde a empresa atua até a presente data, num espaço de 250m<sup>2</sup>.

Com o falecimento precoce do fundador, seus dois filhos, que já se encontravam familiarizados com o negócio assumiram a empresa, dos quais um é o administrador e a outra atua como auxiliar administrativo.

Atualmente, com administração familiar, a organização encontra-se enquadrada na categoria de EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, em nome do filho administrador. Além dos dois irmãos, a empresa ainda possui outro funcionário.

Durante o evento pandêmico, ocasionado pela COVID-19, a empresa não registrou queda de vendas. Ao contrário, após o fechamento obrigatório em março de 2020, houve um acréscimo de clientes atendidos, tendo em vista que o transporte público foi vetado por um longo período e as pessoas necessitaram adquirir uma forma de locomoção, muitas aderindo à compra de motocicletas. No entanto, outras variáveis durante a pandemia impactaram nos negócios, tais como a falta de peças para reposição e a escassez de motocicletas novas, bem como pouca oferta para trocas, tendo em vista que as pessoas buscaram manter as que já possuíam e também devido ao temor por parte das mesmas de iniciar um financiamento a longo prazo.

### 4.2 FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO

Nos tópicos a seguir, são apresentados os itens para a formulação do planejamento estratégico da organização, seguindo-se as etapas descritas na revisão da literatura anteriormente exposta.



#### 4.2.1 Formulação das premissas estratégicas

Conforme visto na fundamentação teórico, segundo Cruz (2017), as três grandes premissas do pensamento estratégico são a declaração da missão, a formulação da visão e dos valores da organização, que possuem lugar central no planejamento.

Em relação à missão, Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2012, 61), consideram que para se definir esta premissa estratégica, no processo de formulação do planejamento estratégico, deve-se responder às seguintes questões: “O que a empresa deve fazer?, Para quem deve fazer? E Para que deve fazer”, Qual a responsabilidade social?

Dessa forma, com base em Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2012), formula-se a seguinte missão para a empresa alvo do estudo:

##### Quadro 1 – Missão formulada para a empresa

Satisfazer a necessidade de locomoção de seus clientes, através de revenda de motocicletas a preços justos, acessibilidade de crédito e qualidade dos produtos, seja para o transporte ou lazer, atuando de maneira responsável e ética com o meio social.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

No que se refere à outra variável das premissas estratégicas, a visão, conforme Cruz (2017), refere-se a uma condição em que a empresa se projeta para o futuro, devendo ser formulada de maneira clara a fim de torná-la realidade.

De acordo com Tavares (2015, p. 98):

A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca.

Com base nestas considerações, a visão de futuro formulada para a empresa pode ser evidenciada no Quadro 2.

##### Quadro 2 – Visão de futuro formulada para a empresa

Tornar-se referência na revenda de motocicletas novas e usadas no Sul do Estado de Santa Catarina nos próximos cinco anos, posicionada na mente dos clientes por meio da excelência dos produtos, preços, atendimento e facilidade de acesso ao crédito.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

No que se refere aos valores, estes buscam expressar fundamentos ou crença da entidade, visando nortear a conduta ou comportamento dos profissionais de todos os níveis, bem como da própria empresa, em relação aos seus públicos, seja, clientes, sociedade em geral, fornecedores, parceiros, entre outros (AIDAR, 2015).

Com base nestas considerações, sugere-se que a empresa-alvo do estudo possa atuar estrategicamente com os valores representados no Quadro 3.



Quadro 3 – Valores estratégicos formulados para a empresa

(a) Procedência Garantida – (b) Honestidade – (c) Respeito aos Clientes e Funcionários – (d) Ética.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Elaborada as sugestões de premissas estratégicas para a empresa, na sequência, apresenta-se a análise ambiental da organização, por meio da Matriz SWOT.

#### 4.2.2 Análise ambiental

A seguir, encontra-se representada a análise interna da organização, realizada, onde se verifica as oportunidades e ameaças relativas à empresa.

Quadro4– Matriz SWOT – Análise externa

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Frotas de motoboys da região</li> <li>➤ Setor com potencial de crescimento</li> <li>➤ Potencial para abertura de filiais em municípios vizinhos</li> <li>➤ Oficina mecânica parceiras para reparos/manutenção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grande concorrência no setor</li> <li>➤ Aumento no preço das peças de reposição devido à escassez destes em função da pandemia</li> <li>➤ Alta inadimplência</li> <li>➤ Exigência dos clientes por descontos, abatimentos ou outras vantagens</li> <li>➤ Concorrência de vendedores/compradores diretos e em redes sociais</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

A análise interna, pela qual se evidenciam os pontos fortes e fracos da empresa é representada no quadro 2.

Quadro 2– Matriz SWOT – Análise interna

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresa consolidada com grande tempo de atuação</li> <li>➤ Capital de giro próprio</li> <li>➤ Empresa sem endividamento</li> <li>➤ Financiamento próprio</li> <li>➤ Capacidade para disponibilizar serviços adicionais gratuitos</li> <li>➤ Regras sanitárias de funcionamento pouco severas na empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poucos funcionários para muitas funções</li> <li>➤ Falta de ações de marketing consistentes</li> <li>➤ Espaço pequeno na instalação atual</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cobertura ampla de praças de vendas com regiões com potencial para ampliar atendimento</li><li>➤ Redes sociais da empresa conhecidas e bem acessadas pelos clientes</li><li>➤ Negociação diferenciada com cada cliente (<i>one to one</i>).</li></ul>	
---	--

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Uma vez finalizada a análise SWOT, tenta-se aproveitar os pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades que o mercado oferece e reduzir as ameaças detectadas, corrigindo ou eliminando os pontos fracos (CRUZ, 2017).

Dessa forma, a partir da análise ambiental, pode-se formular os objetivos estratégicos, bem como as estratégias que podem se adotadas para a organização, conforme a área em que se apresentam, como destacado na sequência.

#### 4.2.3 Formulação dos objetivos e estratégias

A partir da análise realizada por meio da Matriz SWOT, pode-se elencar os objetivos estratégicos, bem como as estratégias para a empresa, agrupando-os conforme a área da gestão, segundo apresentado a seguir.

##### 4.2.3.1 Gestão de Recursos Humanos

- **Objetivo estratégico:** Aumentar o número de colaboradores.

- **Estratégia:** Contratar mais três funcionários, dos quais dois para atuar na organização e outro para realizar compras/vendas externas, tendo em vista que já possui cobertura ampla de praças de vendas em com regiões com potencial para ampliar atendimento. Dessa forma, a organização irá melhor distribuir as rotinas diárias e aumentar o tempo do gestor para se ocupar das funções administrativas e de gestão. Tal ação é executável pelo fato de que a empresa possui capital de giro próprio e por não possuir endividamento, e assim a contratação de mais pessoal não irá comprometer seu desempenho financeiro.

##### 4.2.3.2 Gestão Mercadológica (marketing)

- **Objetivo estratégico:** Potencializar as ações de marketing.

- **Estratégia:** A empresa deve desenvolver um plano de marketing estruturado, tendo em vista que não possui um planejamento consistente nesta área. Com isso, poderá destacar-se perante à concorrência, considerando-se o alto número de concorrentes no segmento, concorrência essa que também ocorre por meio da presença de vendedores/compradores diretos e em redes sociais. O plano de marketing irá ajudar também a desenvolver uma política de vantagens aos clientes, como bonificação e brindes, a capacidade da empresa em disponibilizar serviços adicionais gratuitos, divulgar sua prática de negociação diferenciada com cada cliente





(one to one), potencializando suas redes sociais, que já são conhecidas e bem acessadas pelos interessados.

#### 4.2.3.3 Gestão Financeira

- **Objetivo estratégico:** Diminuir a inadimplência.

- **Estratégia:** Formular uma política de concessão de crédito mais conservadora, tendo em vista que sua política de financiamento próprio pode ser o motivo para a alta inadimplência registrada em função da pouca observação de critérios creditícios de seu financiamento próprio.

#### 4.2.3.4 Administração Geral

- **Objetivo estratégico:** Expandir sua área de atuação

- **Estratégia:** Foi observado que a empresa atua em espaço pequeno em suas instalações atuais, devido a isso, pode abrir uma filial em Criciúma e outra em Içara, considerando-se que muitos clientes originam-se destes municípios. Além disso, a organização possui potencial para abertura de filiais e o setor apresenta-se com potencial de crescimento, principalmente ao se levar em conta a frota de *motoboys* da região.

- **Objetivo estratégico:** Reduzir custos nos serviços

- **Estratégia:** A organização deve procurar novos fornecedores para reduzir os custos e aumentar as vantagens na aquisição de peças de reposição, tendo em vista a escassez desses produtos em função da pandemia.

#### 4.2.4 Planos de ação

Para que possa desenvolver as estratégias formuladas, a seguir apresenta-se os planos de ação.

Quadro 4 – Plano de ação 1

<b>OBJETIVO:</b> Aumentar o número de colaboradores	
<b>ESTRATÉGIA</b>	Contratação de mais três colaboradores, dois para as tarefas internas e um para vendas/compras externas
<b>ÁREA</b>	Setor de Recursos Humanos
<b>RESPONSÁVEL</b>	Diretor e Auxiliar Administrativo
<b>TÁTICA(S)</b>	-Contratar agência de recrutamento e seleção - Dar preferência por profissionais que já atuam ou atuaram no setor
<b>DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO</b>	Setembro/2021
<b>CUSTO</b>	Os custos são decorrentes do preço da agência e da política salarial do segmento na região

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Quadro 5 – Plano de ação 2

<b>OBJETIVO:</b> Potencializar ações de marketing
---



<b>ESTRATÉGIA</b>	Desenvolver um plano de marketing estruturado
<b>ÁREA</b>	Setor Administrativo e comercial
<b>RESPONSÁVEL</b>	Diretor
<b>TÁTICA(S)</b>	-Contratar empresa especializada na formulação de planos de marketing/comercial/vendas
<b>DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO</b>	Novembro/2021
<b>CUSTO</b>	Os custos serão relativos ao valor cobrado pela empresa especializada a ser contratada

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Quadro 6 – Plano de ação 3

<b>OBJETIVO: Diminuir a inadimplência</b>	
<b>ESTRATÉGIA</b>	Formular uma política de concessão de crédito mais conservadora
<b>ÁREA</b>	Setor Financeiro
<b>RESPONSÁVEL</b>	Diretor e Auxiliar Administrativo
<b>TÁTICA(S)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir <i>software</i> específico de análise de crédito</li> <li>- Exigir garantias reais para concessão do crédito e venda (aval e fiança)</li> <li>- Aumentar a multa e taxa de juros para o caso de atrasos conforme limite da legislação</li> <li>- Estipular no contrato cláusula para alienação do veículo, estipulando tempo para sua retomada compulsória em caso de não pagamento</li> <li>- Contactar clientes em 15 dias de atraso</li> </ul>
<b>DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO</b>	Outubro/2021
<b>CUSTO</b>	Os custos decorrem principalmente do sistema de informático a ser adquirido, tendo em vista que as demais ações são internas e não envolvem gastos significativos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)



Quadro 7 – Plano de ação 4

<b>OBJETIVO: Expandir área de atuação</b>	
<b>ESTRATÉGIA</b>	Abrir filial em Criciúma /SC
<b>ÁREA</b>	Diretor
<b>RESPONSÁVEL</b>	Diretor e Auxiliar Administrativo
<b>TÁTICA(S)</b>	- Realizar um estudo para identificar se é mais vantajoso construir ou local o imóvel - Mapear a região do município mais propensa para instalação da nova sede
<b>DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO</b>	Julho/2023
<b>CUSTO</b>	Os custos serão decorrentes da opção da locação ou da construção do imóvel para a instalação da filial

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Quadro 8 – Plano de ação 5

<b>OBJETIVO: Expandir área de atuação</b>	
<b>ESTRATÉGIA</b>	Abrir filial em Içara/SC
<b>ÁREA</b>	Diretor
<b>RESPONSÁVEL</b>	Diretor e Auxiliar Administrativo
<b>TÁTICA(S)</b>	- Realizar um estudo para identificar se é mais vantajoso construir ou local o imóvel - Mapear a região do município mais propensa para instalação da nova sede
<b>DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO</b>	Agosto/2024
<b>CUSTO</b>	Os custos serão decorrentes da opção da locação ou da construção do imóvel para a instalação da filial

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Quadro 9 – Plano de ação 6

<b>OBJETIVO: Reduzir custos nos serviços</b>	
<b>ESTRATÉGIA</b>	Buscar novos fornecedores
<b>ÁREA</b>	Diretor
<b>RESPONSÁVEL</b>	Diretor e Auxiliar Administrativo
<b>TÁTICA(S)</b>	- Identificar empresas que atuam com peças de reposição tanto na região como de outros locais para que possam ser contactadas para o fornecimento dos produtos
<b>DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO</b>	Agosto/2021
<b>CUSTO</b>	Não há custos associados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Após a formulação do planejamento estratégico para a organização, no próximo tópico, faz-se as considerações finais do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a chegada da Pandemia, não se originou apenas uma crise na saúde da população mundial, mas também no setor socioeconômico e, portanto, nas empresas. No caso das empresas de pequeno porte, principalmente, o efeito da COVID-19 tem sido devastador, porque muitas fecharam as portas ou estão com grandes dificuldades para continuar atuando.



Devido a isso, muitas organizações deste porte, como está ocorrendo com as grandes organizações, estão buscando alternativas para o enfrentamento desta crise, bem como para criar sustentabilidade para os tempos pós-pandemia.

Dentro deste contexto, o planejamento estratégico sempre foi considerado como uma ferramenta imprescindível para gerenciar e tomar decisões sobre o avanço, desenvolvimento e crescimento de cada organização de forma a cumprir seus objetivos, sempre levando em consideração o estudo ou análise dos elementos internos (pontos fortes e fracos) e fatores externos (ameaças e oportunidades).

Contudo, o surgimento da pandemia resultou na perda de boa parte do planejamento estratégico formulado pelas organizações e muitas estão se vendo obrigadas a reformular o já existente ou desenvolvê-lo para que possam conduzir sua atuação neste novo ambiente decorrente da crise pandêmica.

Diante disso, o objetivo geral do estudo foi formular um planejamento estratégico de uma revendedora de motocicletas do sul do Estado de Santa Catarina.

Após criar as diretrizes estratégicas da organização (missão, visão, valores); analisar o ambiente interno e externo da companhia por meio da Matriz SWOT, formular objetivos estratégicos e estratégias para a organização, estruturou-se planos de ação para implementação das estratégias formuladas.

Foi possível evidenciar que o planejamento estratégico permite identificar riscos e, por sua vez, fornece as melhores alternativas, ou pelo menos as mais adequadas, para a tomada de decisões, principalmente neste cenário em que não existem certezas nem solução eficaz para a situação pandêmica que o mundo está vivenciando. No entanto, a maioria das organizações está buscando as melhores formas para enfrentar, com esforço, dedicação, trabalho, seriedade e profissionalismo para minimizar a efeitos negativos que a COVID-19 produziu, e com um planejamento estratégico, a organização estará mais preparada para o enfrentamento desses novos e futuros desafios.

Ressalta-se o estudo foi limitado a apenas uma organização e com isso os resultados não podem servir de base para outros empreendimentos, mesmo que do mesmo setor. Além disso, outra limitação foi não ter havido participação expressiva dos demais membros que compõem a organização, pois tiveram pouca participação no estudo.

Diante disso, como sugestão de estudos futuros, recomenda-se apresentar o planejamento estratégico formulado aos demais membros da organização para que possam fornecer mais informações e assim reestruturar o planejado conforme a experiências e vivências dos mesmos. Outra sugestão é realizar um estudo com outras organizações do setor para identificar principalmente as variáveis do ambiente interno e externo, verificando se as que foram detectadas no presente estudo são relativas à empresa ou são percebidas de maneira geral pelas organizações atuantes no setor.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Planejamento estratégico e competitividade**. São Paulo: Saraiva, 2015.

CARVALHO, Alex Moreira. **Aprendendo metodologia científica: uma orientação para os alunos de graduação**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2010.



CAVALCANTI, Nathalie da Silva. **Análise da gestão estratégica de empresas do ramo da construção civil diante da percepção de alteração do cenário econômico.** 2019. 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações - da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

DUARTE, R. G.; et al. Formação e impacto das linhas de crédito em tempo de pandemia: práticas e reflexões para os pequenos negócios. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3707-3715, 2020.

FELIPE, Luciano Maldonado; ROJO, Claudio Antonio Rojo. Adoção de “Gestão Estratégica” por uma empresa distribuidora de derivados de petróleo. **Race**, v. 18, n. 3, set./dez. 2019.

FREITAS, José Eduardo de Figueiredo. **O sistema de inovação no setor de defesa no Brasil:** proposta de uma metodologia de análise prospectiva e seus possíveis cenários. Brasília: Universidade de Brasília, 2013.

GUERRA, S.; SALINAS, N. S. C.; GOMES, L. T. As Agências Reguladoras em resposta à crise da COVID. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 874-897, 2020.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar :** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, n. 34, 2006.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de. O planejamento estratégico como ferramenta: estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, vol. 16, nº. 17, Curitiba, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAULO, Luiz Fernandes Arantes. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. **Revista Physis**, 26 (03), Jul-Sep., 2016.

RODRIGUES, D. ; TEIXEIRA, R. As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, vol.14 no.1. Jan/Mar. 2015. Disponível em:  
<<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2050/pdf>>



Acesso em: 05 de Nov 2020.

SANTOS, J. G. D.; MOTA, F. P. B. A transparência governamental em tempos de Covid-19: reflexões do quadro brasileiro. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3716-3724, 2020.

SANTOS, G. D. dos; CHIARETTO, S. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: papel do planejador. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, 2, e339, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.