



CONEXÃO UNIFAMETRO 2020

XVI SEMANA ACADÊMICA

ISSN: 2357-8645

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE: proposta de ações para uma empresa de asfalto estocável

Francisco Vinicius Batista Rodrigues

Discente Centro Universitário Fametro- UNIFAMETRO

vinicius.rodrigues@aluno.unifametro.edu.br

Ana Carla Cavalcante das Chagas

Docente- Centro Universitário Fametro- UNIFAMETRO

ana.chagas@professor.unifametro.edu.br

Daniele Adelaide Brandão de Oliveira

Docente- Centro Universitário Fametro- UNIFAMETRO

daniele.oliveira@professor.unifametro.edu.br

Gabriela Bernardo Oliveira

Discente Centro Universitário Fametro- UNIFAMETRO

gabriela.oliveira01@aluno.unifametro.edu.br

Área Temática: Estratégias Organizacionais

Encontro Científico: VIII Encontro de Iniciação à Pesquisa

RESUMO

Este planejamento estratégico teve como principal objetivo desenvolver um método de abordagem para empresa de asfalto estocável. O trabalho em questão procurou abordar uma breve introdução sobre o que seria o asfalto e o tipo de asfalto estocável, além de buscar as principais referências sobre tipo de asfalto e sua capacidade e características na região nordeste do Brasil. Através de um conjunto mínimo de dados foi desenvolvida uma revisão bibliográfica, de forma exploratória, com definição de benefícios, tipos, vantagens, desvantagens e histórico de planejamento, para fundamentar o conceito de planejamento estratégico. Para caracterização deste plano foi abordada uma empresa do segmento de asfalto. Para o desenvolvimento desse estudo, foi realizada uma entrevista com o gestor responsável dessa empresa. Através desta entrevista foi possível coletar e analisar os dados. Após isso, foi desenvolvido o plano estratégico, vislumbrando oportunidades, ameaças, competências e pontos a melhorar. Como sugestão, foi desenvolvido um plano de ação de curto, médio e longo prazo. Além disso, o plano de ação envolve ações de marketing, que promovam a força da marca, divulgação do produto e aumento das relações com clientes.

Palavras-chave: Análise SWOT; Planejamento estratégico; Plano de ação

INTRODUÇÃO

O asfalto fabricado a partir do petróleo é considerado como a principal fonte de pavimentação e foi criado no ano de 1909. Pode-se destacar que a sua funcionalidade principal é a facilidade no encurtamento de distâncias, pois ainda é responsável por diversas melhorias em todos os países, principalmente ao considerar o tráfego nas avenidas, estradas e ruas

(AZEVEDO, 2007).

Conforme Garcia (2015), a forma de pavimentação foi, cada vez mais, sendo aprimorada até chegar ao asfalto estocável. Esse produto apresenta a mesma funcionalidade do asfalto tradicional, mas esse favorece uma aplicação mais prática, eficiente e rápida para a realização de reparo que acontece nas vias.

Asfalto estocável é um produto inovador, pois ele quebra o paradigma de que o asfalto convencional exige toda uma estrutura, para que seja realizada a sua aplicação. O asfalto estocável é de fácil aplicação, não necessitando, pois, de uma mão de obra especializada para aplicá-lo. O fato de ser estocável por até 12 meses vence barreiras como distâncias e tempo logístico para ser aplicado, proporcionando um controle de gastos escalonados, desde a produção até a aplicação. Dessa maneira, reduzindo impactos ambientais, como a redução de gases na produção e a redução no uso de emulsão asfáltica (OLIVEIRA, 2017).

A principal diferença encontrada entre o asfalto convencional e o estocável é que esse último possui uma “estocabilidade”, graças um aditivo químico que funciona como um retardador de cura, que ao entrar em contato com a mistura asfáltica faz com que prolongue seu tempo de aplicação. Assim, facilitando sua aplicação apenas por compactação (OLIVEIRA, 2017).

No Brasil, utiliza-se a nomenclatura CAP para designar um produto semi-sólido a temperaturas baixas, com visco elástico a temperatura ambiente e líquida em temperaturas altas. O mais comum que é classificado por penetração é o CAP 50/70. Existem em torno de nove produtores e distribuidores da Petrobras, nos seguintes estados: Amazonas, Ceará, Bahia, Minas gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul.

Segundo Leite (1999), atualmente, no Brasil, existe uma técnica empregada, a utilização de asfalto-espuma, mas que rigorosamente não difere de outra classe de material, como sofre o CAP convencional. Fornecida somente por uma empresa pública privada que tem sede em Fortaleza, no Ceará e em Mataripe, na Bahia. Então, dos 9 estados da região nordeste, as misturas asfálticas são bem parecidas, pois o principal produto fornecido é o C.A.P 50/70. Entretanto, o que poderia diferenciar seria a natureza do agregado (BERNUCCI, 2008).

Ainda, consoante Garcia (2015), o principal mercado do asfalto estocável são as prefeituras, empreitadas, concessionárias, construtoras, administradores de condomínios entre outros. Esse mercado possui o objetivo em comum de realizar reparos em buracos, desníveis de pavimentos, reparar buracos e demais funcionalidades. Todavia, o produto também pode ser consumido por pessoas físicas e em embalagens de 25 kg,

encontrando com uma facilidade nas casas de materiais de construção.

Ao perceber o amplo mercado e demanda do setor, a empresa iniciou o seu processo de fabricação de estocável, mas ainda não possui um planejamento formal para auxiliar na condução das suas estratégias. No entanto, Oliveira (2009) enfatiza que o planejamento estratégico é um processo administrativo que melhora e estabelece um melhor direcionamento a ser seguido pela empresa, buscando otimizar o seu grau de inovação e interação com o meio ambiente.

Ao perceber a importância do planejamento estratégico, principalmente considerando que a empresa estudada não o possui, o presente artigo tem como objetivo geral *elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de asfalto estocável*. Como objetivos específicos, o trabalho objetiva:

- I. Analisar os ambientes internos e externos da organização;
- II. Sugerir metas estratégicas para a empresa;
- III. Elaborar um plano de ação para a implantação do planejamento.

A escolha da empresa para realização de um planejamento estratégico se justifica pela acessibilidade aos gestores. Além disso, o estudante exerce atividade profissional na firma. A empresa em questão possui uma boa representatividade e venda no segmento, na região nordeste. Ela atua a dois anos no mercado, mas possui apenas um ano de atividade. A empresa de asfalto pertence a um grupo de engenharia e foi fundada como objetivo de vender produtos acabados, tendo suas principais atuações na região de Maracanaú. A matriz localiza-se em Maracanaú (Ceará) e possui um ponto de distribuição na região de Jaboatão dos Guararapes (Pernambuco).

A contribuição desta pesquisa repousa na possibilidade dos gestores analisarem as estratégias a serem sugeridas e colocarem em prática, gerando assim uma possibilidade de melhor competitividade no setor em que estão atuando, bem como a formação de uma base teórica, para que tanto os profissionais, como acadêmicos possam conhecer mais sobre a temática e entender o mercado da pavimentação asfáltica. Ademais, o presente estudo busca auxiliar os gestores não apenas da empresa analisada, como também de outras empresas do mesmo setor e instaladas no Pólo de Maracanaú, na tomada de decisão.

Esse estudo está dividido nessa breve introdução sobre massa asfáltica e seu principal insumo, para entendimento desse produto inovador. O referencial teórico trata sobre a importância e benefícios de um planejamento, conceitos sobre o planejamento estratégico. A seção de metodologia aborda os meios e procedimentos

metodológicos. Por fim, a análise de resultados conta com um plano de ação com intuito de promover uma melhor competitividade da empresa e auxiliar gestores na tomada de decisão.

METODOLOGIA

Essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que os métodos científicos utilizados não se baseiam em análise e medição numérica (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2012). A pesquisa qualitativa apresenta explicações teóricas detalhadas sobre os fenômenos sociais (VIEIRA; ZOUAIN, 2005). Quanto aos fins, o estudo é exploratório e descritivo, porque além de explorar o problema, de modo a obter as informações para uma investigação mais precisa, a pesquisa também descreve o objeto de estudo analisado (VERGARA, 2015). Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como uma pesquisa de campo, já que a pesquisa de campo é aquela com objetivo de analisar informações e conhecimentos acerca do fenômeno, para o qual se procura uma resposta (GIL, 2010).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de perguntas elaboradas a partir de estudos prévios sobre planejamento estratégico, como a pesquisa de Oliveira (2009). O roteiro foi composto por 20 perguntas abertas, nas quais as seis primeiras referiam-se as orientações estratégicas da organização. Já as catorze questões restantes referiam-se as questões técnicas da pesquisa e análise ambiental da organização. As entrevistas são do tipo semiestruturada e seguiram esse roteiro de perguntas.

O modelo utilizado por Oliveira (2009) define que as fases para a implementação de um planejamento estratégico são: Fase I- diagnóstico estratégico; Fase II- Missão da empresa; Fase III- Instrumentos prescritivos e quantitativos e Fase IV- Controle e avaliação. Através da utilização desse modelo foram elaboradas as questões que serviram para uma melhor análise de resultados. Além do estudo de Oliveira (2009), foram utilizados conceitos de Chiavenato (2004), Pereira (2011) e Oliveira (2007). Esses autores citados no decorrer do referencial teórico dessa pesquisa.

A empresa em estudo foi a empresa Asfalto, que surgiu com objetivo de venda de produtos acabados. Ela surgiu no ano 2018, porém por questões de processo de formalização, de fato começou suas atividades a partir do ano 2019. A empresa asfaltos pertence ao grupo Engenharia que está no mercado há 23 anos no ramo de pavimentação asfáltica, que trabalha com a fabricação de misturas asfálticas e aplicação sendo referência na região nordeste.

Atualmente, a empresa asfaltos atua no segmento de misturas asfálticas usinadas a quente, aplicadas a frio, tendo como principal produto

inovador asfalto estocável por 12 meses vendido em sacos 25 quilos, que vence as barreiras logísticas que o asfalto convencional não atende.

O sujeito desta amostra foi o Senhor Ximenes, gerente de usina na Engenharia, gestor responsável pela empresa Asfaltos e responsável pela fabricação da massa asfáltica fria. Ele possui formação em tecnólogo nível superior em Eletromecânica pelo IFCE e Engenharia Civil Universidade Estadual Vale do Acaraú, em Sobral.

O agendamento da entrevista foi feito pessoalmente, pois o autor dessa pesquisa trabalha na empresa pesquisada. A entrevista foi realizada com o único gestor da empresa asfalto no município de Fortaleza, o Senhor Ximenes. Devido ao momento de isolamento social, a entrevista foi agendada via *google meet*, uma plataforma virtual de fácil acesso.

Antes de iniciar a entrevista, a orientadora desse trabalho apresentou os objetivos dessa pesquisa e, em seguida, foi solicitada a autorização para a gravação. A gravação dessa entrevista aconteceu dentro da própria plataforma do *google meet*, foi também solicitado a autorização para a utilização do nome da empresa nesse trabalho. O participante permitiu que a entrevista fosse gravada, bem como que o nome da empresa fosse divulgado.

A entrevista durou aproximadamente uma hora e vinte minutos. Após a sua realização, foi transcrita para o *software word*, resultando em um total de cinco horas de transcrição. Acerca do tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Além de inferências, resultantes da associação entre a teoria e a prática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Definição do negócio

A definição de negócio do ponto de vista de Oliveira (2014) remete ao benefício que a empresa disponibiliza ao seu cliente. No entanto, é esse ponto que define o negócio da organização, ou seja, a sua questão central de atuação no mercado.

Contudo, a definição de negócio da Repav asfalto é uma mistura asfáltica instantânea rápido, fácil e ecológico. Pode-se perceber que essa definição é capaz de destacar os benefícios em relação à utilização deste produto aos seus clientes, destacando-se principalmente por sua facilidade de aplicação e a preocupação com o meio ambiente.

ANÁLISE AMBIENTAL

A partir das diretrizes da matriz SWOT, serão apresentados os pontos de análise referente ao ambiente interno e externo da empresa Repav asfalto. A análise SWOT deve conter uma análise interna dos pontos fortes e fracos da organização,

bem como uma análise externa das oportunidades e ameaças do mercado em que a firma atua.

Análise interna: pontos fortes e fracos

A análise referente ao ambiente interno da empresa pode ser assim descrita considerando os seus pontos fortes e pontos fracos:

Quadro 1- Análise do ambiente interno

Pontos fortes	Pontos fracos
Empresa que tem uma massa asfáltica de qualidade	Pouca visibilidade da marca, pois a mesma ainda está ligada ao grupo
Excelente infraestrutura	Falta de orientações estratégicas da organização, pois utiliza-se a do grupo
Programa portas abertas para universidades	Pouca estratégia de marketing direcionada ao público alvo
Atendimento 24 horas e personalizado	Falta de um programa de fidelização do cliente
Estoque de produtos para atendimento emergencial de clientes	Poucas parcerias internas
Assessoramento do produto junto ao cliente	Falta de participação em licitações
Localização da empresa	Pouca divulgação do programa portas abertas para as universidades

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Análise externa: oportunidades e ameaças

No quadro 2, é apresentada a análise do ambiente externo da empresa Repav, ou seja, suas oportunidades e ameaça. Dessa forma, mostrando como o ambiente externo pode afetar a atuação da firma.

Quadro 2- Análise do ambiente externo

Oportunidades	Ameaças
Parcerias com outras empresas	Questão econômica devido ao período de saúde
Participações em feiras, congressos e eventos	
Parcerias entre universidades	
Participação de um grupo bastante conhecido	

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A definição de estratégia é o caminho, ou maneiras, ou ação formuladas e adequadas para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os objetivos, os desafios no melhor posicionamento do de acordo com ambiente (OLIVEIRA, 2007).

Segundo o autor Kotler (2012), a estratégia nada mais é que um plano para chegar lá, para se alcançar os objetivos. Para alcançar suas metas a organização deve desenvolver uma estratégia de marketing compatível com estratégia de recursos. Esses recursos podem ser financeiros, humanos, dentre outros. O quadro 6 apresenta as estratégias propostas para cada variável encontrada.

Quadro 3 – Estratégias propostas

VARIÁVEIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
-----------	------------------------	-------------

Pouca visibilidade da marca, pois a mesma ainda está ligada ao grupo	Impulsionar a visibilidade da marca para ampliar a sua força e se tornar independente do grupo.	Adotar estratégias de <i>marketing</i> para impulsionar as vendas e tornar mais conhecida a marca e seu produto.
Falta de orientações estratégicas da organização, pois utiliza-se a do grupo	Realizar orientações estratégicas da própria empresa (missão, visão, valores).	Fazer um <i>brainstorming</i> com colaboradores, diretores e gestores para o desenvolvimento da missão, visão e valores da empresa.
Pouca estratégia de marketing direcionada ao público alvo	Criar estratégias de marketing direcionadas ao seu público alvo.	Contratar empresa especializada para impulsionar o produto ao seu público alvo.
Falta de um programa de fidelização do cliente	Criar um programa de fidelização para seus clientes.	Verificar um programa que seja atrativo aos clientes e que possa fidelizar e atrair novos
Poucas parcerias	Realizar parcerias estratégicas.	Identificar possíveis parcerias para que possa aumentar seu <i>market share</i> no segmento atuante.
Falta de participação em licitações	Participar de processos licitatórios	Acompanhar os processos licitatórios para participação em sua maioria.
Pouca divulgação do programa portas abertas para as universidades	Tornar conhecido o programa com todas as universidades do CE.	Realizar visitas a universidades que ainda não conhecem a empresa.
Questão econômica devido ao período de saúde	Criar um comitê de gestão de crise	Criar estratégias para gerenciamento de crise.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Foi possível diagnosticar oito oportunidades que a empresa analisada pode aproveitar. Além das oportunidades, foi sugerida a ação estratégica, bem como o responsável pela ação. Os custos, em geral, vão variar de acordo com as estratégias adotadas. Também foi possível elencar a data para que essas ações sejam concluídas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO

Tendo em vista que o objetivo proposto foi analisar o objeto em estudo, para desenvolver um planejamento estratégico de uma empresa de asfalto estocável no nordeste brasileiro. Vale ressaltar que toda organização deve ser constituída de algum planejamento, visando um controle maior das ações, de um modo que possa obter maior controle nos processos de decisões e a capacidade de analisar ambientes para alcançar possíveis oportunidades de negócios.

Como resultado desse estudo foi apresentada uma metodologia de elaboração e implementação, que estabelece as premissas básicas que devem ser consideradas dentro do processo como um todo, que se preocupa com o que a organização espera dele, que apresenta os caminhos possíveis a serem seguidos. A principal importância de desenvolver este planejamento era identificar os principais pontos a melhorar e o fortalecimento da marca.

Seria também relevante

entender as principais ameaças

que podem influenciar nas empresas deste mesmo segmento, de modo que possa identificar oportunidades externa para impulsionar ou direcionar para o público alvo. As ameaças a atuação empresarial são fatores externos à empresa, mas que podem afetá-la.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO A. M. Considerações sobre a drenagem subsuperficial na vida útil dos pavimentos rodoviários. **Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2007.
- BERNUCCI, L. B.; MOTTA, L. M. G.; CERATTI, J. A. P.; SOARES, J. B. – **Pavimentação Asfáltica** – Formação Básica para Engenheiros./ Leidi Bariani Leite., Laura Maria Goretti Motta., Jorge Augusto Pereira Ceratti., Jorge Barbosa Soares – Rio de Janeiro: PETROBRAS; ABEDA, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**./ Idalberto Chiavenato – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GARCIA, J. H. H. **Avaliação de rodovias goianas restauradas com a técnica de reciclagem a frio in situ**. Goiania: Universidade Federal de Goiás, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LEITE, L.F.M. **Estudos de preparo e caracterização de asfaltos modificados por polímeros**. 1999. 266 f. Tese (Doutorado em Ciência e Tecnologia de Polímeros) – Instituto de Macromoléculas Professora Eloisa Mano, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PEREIRA, M. F. **Administração estratégica** / Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração – Teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.