

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE

COSER, Diovana Gubiani *

CENCI, Fernanda*

JAQUES, Rosicleia*

ZANELLA, Luiz Felipe Torcatto**

Resumo

Com o surgimento de novos empreendimentos, a necessidade de inovação e adaptação às novas exigências do mercado aumentam consideravelmente, com isso a competição se torna item essencial no mundo das empresas. São poucos os setores em que a competição não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados, e com a crescente inovação no mundo dos negócios, cada vez surgem entrantes, trazendo novas capacidades e desafios. Neste artigo pretendeu-se analisar a possibilidade de tratar o planejamento estratégico empresarial como ferramenta de competitividade. Vale ressaltar que a estratégia empresarial é a direção que a empresa adota para buscar os seus objetivos e garantir sua sobrevivência. Já a competitividade é tida como o fator do sucesso ou do fracasso das organizações empresariais. Ao fim do estudo foi possível concluir que as organizações precisam definir uma estratégia e possuir um planejamento para atingir seus propósitos, tomar decisões, saber aproveitar as oportunidades do mercado, conhecer as ameaças, e isso, conseqüentemente, a tornará diferente das demais, proporcionando-lhe um diferencial em meio a um mercado tão concorrente.

Palavras-chaves: Estratégia. Competitividade. Organizações. Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

É evidente a importância que o planejamento estratégico tem para sobrevivência de uma organização no mundo dos negócios, por se tratar da

maneira em que a empresa pretende aplicar suas ações visando a alcançar os seus objetivos.

A estratégia, se elaborada de maneira correta e fundamentada sob informações coerentes, aumenta a probabilidade de acertos das empresas, e conseqüentemente aumenta o retorno de investimento e diminui a ocorrência de erros que possam causar desde problemas leves até gravíssimos.

O Planejamento Estratégico chegou às empresas entre as décadas de 1960 e 1970, inicialmente nas organizações da América do Norte. A estratégia empresarial continua sofrendo transformações em seus diversos modelos e hoje é considerada a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas do mundo todo.

No entanto a competitividade é um fator de sobrevivência para toda empresa que está em um ambiente de concorrência, é ela quem define o fracasso ou o sucesso de uma organização. As empresas com uma boa competitividade se destacam, independentemente do seu lucro ou crescimento.

A competitividade e a estratégia devem andar lado a lado nas organizações para não correr riscos em meio a um mercado tão competitivo. Isso ajuda a promover mudanças estruturais no modo das organizações gerirem seus negócios, se diferenciando da concorrência existente.

O presente artigo tem o objetivo de identificar quais as contribuições do Planejamento Estratégico à competitividade das organizações.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser entendido como uma técnica administrativa a qual o gestor consegue perceber quais são os pontos fortes e fracos de uma organização assim como as possíveis oportunidades e ameaças a que o negócio está exposto, para que através destes possa se

atingir a missão aproveitando as oportunidades do mercado e minimizando possíveis riscos. Dessa forma planejamento estratégico pode ser compreendido como a maneira de determinar recursos previamente estimados, para atingir objetivos em um ambiente fortemente competitivo (FISCHERMANN; ALMEIDA, 1991).

Para Lima (2011) um dos objetivos da implantação de um planejamento estratégico em uma organização deve estar na importância da sua comunicação, é preciso que a organização faça com que seu mercado alvo conheça e seja convencido do diferencial que apresentam seus produtos e o benefício que estes podem trazer. A qualidade na comunicação, parte da ideia de que devido a grande competitividade em que o mercado se encontra a sobrevivência e o sucesso a longo prazo da empresa no mercado dependem da competência e eficácia da mesma em satisfazer as necessidades de seu público.

De acordo com Chiavenato (1987), planejamento estratégico pode se referir à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. Tratando-se de um processo contínuo que deve ser aplicado cautelosamente e constantemente revisado, pois o mercado está sempre em constante transformação e a empresa deve acompanhá-lo para melhor se posicionar. É geralmente um planejamento global em longo prazo.

Conforme Oliveira (2009), as fases para implantação de um planejamento estratégico são:

Fase I - Diagnóstico Estratégico;

Fase II - Missão da Empresa;

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos;

Fase IV - Controle e Avaliação.

Na fase I, são definidos os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, é possível realizar um diagnóstico da situação atual da empresa. Na fase II é determinada a razão de ser da empresa, estabelecendo quem se pretende atender por meio de seus produtos ou serviços e o seu real motivo de existir. A fase III pretende definir um plano a fim de alcançar os objetivos e

metas da empresa. Ao formular qual estratégia irá ser utilizada no desenvolvimento de um planejamento estratégico, é importante definir quais os recursos que estarão disponíveis para a implementação e sua adequação ao que se pretende atingir. Já a fase IV é onde será avaliado o desempenho da empresa quanto ao alcance dos objetivos propostos, aqui são verificados através dos indicadores de desempenho, da tomada de ação corretiva, eficiência e eficácia, se a estratégia está sendo aplicada de maneira adequada ao que a empresa pretende alcançar, obtendo o feedback e controle dos resultados do planejamento estratégico.

2.2 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu entre as décadas de 60 e 70, com o propósito de auxiliar as decisões estratégicas e oficializá-las dentro das organizações. Planejamento vem do latim *planun* e quer dizer superfície plana e entrou na língua inglesa no século XVII significando as formas, como mapas ou plantas, que eram desenhadas em superfícies planas (MINTZBERG, 2004).

Conforme Tavares (2000), a evolução do planejamento iniciou de maneira dispersa entre os teóricos e administradores da época, através da interação com a prática sistematizada de quatro momentos: o planejamento financeiro, o planejamento em longo prazo, o planejamento estratégico e a gestão estratégica. Dessa maneira, entende-se que o planejamento surgiu no ambiente organizacional com o objetivo de manter a organização estável para alcançar a sua própria sobrevivência no mercado.

Porém foi a partir da década de 70, com o acontecimento de alguns fatos econômicos que o ambiente empresarial mudou e vem mudando radicalmente a sua maneira de gerir. Alguns destes acontecimentos foram às crises do petróleo, taxas flutuantes de câmbio, entrada dos japoneses no mercado americano, e ainda há pouco tempo atrás às novas tecnologias, formação dos blocos econômicos, a globalização, as questões socioambientais e as mudanças na própria economia. A maneira de gerenciar precisou ser reformulada, e o planejamento estratégico vem de

encontro a isso como uma saída para se destacar em um mercado tão competitivo e de constantes transformações (KOTLER, 2006).

Segundo Galindo (2004), o Planejamento Estratégico se difundiu mundialmente sofreu muitas transformações nos modelos de pensamento de como desenvolver a estratégia dentro das organizações ao longo dos anos. Hoje o Planejamento estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas em todo o mundo na administração de empresas.

2.3 RAZÕES PARA DESENVOLVER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Graeml (2000) a principal razão por se desenvolver um planejamento estratégico é que este apesar de não dar garantias de sucesso ele aumenta a chance de que ocorram fatos favoráveis, maximiza viabilidade dos investimentos e reduz incertezas. Para que tudo isso ocorra é necessário que esteja baseado totalmente em informações reais e corretas.

De acordo com Carlomagno e Bruhn (2005) para sobreviver e se destacar em meio a um ambiente competitivo as organizações precisam cada vez mais ser dinâmicas e diferentes, as razões para desenvolver um planejamento estratégico são muitas, pois é preciso que estas desenvolvam novos valores que alterem as expectativas dos clientes por meio de novas ideias que consequentemente levaram ao sucesso.

É necessário que organização realize um diagnostico completo e minucioso de seus processos e recursos a fim de perceber o que pode ser melhorado, pois nenhuma empresa possui todo o conhecimento e habilidades para a sua autossustentabilidade (Lima, 2011).

Dentre as razões para elaborar um planejamento, se destaca o surgimento de mudanças que ocorrem rapidamente nos ambientes econômicos, social, político e tecnológico. É preciso que as organizações se ajustem ao contexto em que o mercado se encontra para que possam se desenvolver, e o planejamento estratégico é uma ferramenta que irá auxiliar as empresas a ajustar-se com inteligência (NASCIMENTO, 2006).

Oliveira (1986) enfatiza que um planejamento estratégico bem elaborado diminui as chances de erros e impulsiona as organizações para crescer e prosperar. Complementando Scramim e Batalha (1997) destacam que este aumenta as chances de acertos das empresas por meio de escolhas de qual a melhor estratégia a ser seguida a fim de alcançar os objetivos desejados.

Para Zanquetto Filho e Figueiredo (1999), as empresas precisam de estruturas, políticas e diretrizes que as direcionem para o proveito de oportunidades de negócio e as alterações que precisam ser realizadas para que estas oportunidades possam ser identificadas e aproveitadas da melhor maneira. É necessário que sejam feitas reavaliações e adequações ao longo da implantação de um planejamento estratégico, é preciso saber captar as repostas do mercado e dos processos sempre aperfeiçoando as adequações a realidade da organização.

É por meio de uma estratégia empresarial que a empresa atingirá seus objetivos de desempenho, nela são definidos o que se quer alcançar, os concorrentes com quem se deseja competir e a posição no mercado que se quer chegar, enfim, é necessário que as empresas integrem as pessoas a estratégia, para que dessa maneira a organização possa progredir (MAXIMIANO, 2009).

Para Kotler (1992), o planejamento estratégico estabelece como garantir que os objetivos e recursos da empresa sejam atingidos, as oportunidades de mercado sejam aproveitadas e dessa forma se garanta o desenvolvimento contínuo da organização.

2.4 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Competitividade é à base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento. Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente (DEGEN, 1989).

Para Lima (2011), a concorrência esta cada vez mais presente no mundo corporativo, devido a isso nenhuma estrategia que objective a criação de vantagens competitivas e a diferenciação da empresa no mercado de ser deixada de lado.

Segundo Zenone (2017), as empresas estão buscando maior interação com seus clientes a fim de permanecerem competitivas no mercado. É fundamental redirecionar o pensamento das organizações, tornando-as mais abertas a receber novas ideias e, principalmente, alcançar os anseios de seus consumidores.

De acordo com Coltro (1996) competitividade é entendida como o coração do sucesso ou do fracasso das organizações empresariais. A competição é responsável pela adequação das atividades de uma empresa em relação ao seu ambiente de atuação, fruto das estratégias competitivas adequadas utilizadas pelas mesmas.

Na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor (PORTER, 2003).

Para Bethlem (2002), o conceito de estratégias genéricas se baseiam que a vantagem competitiva é o núcleo de qualquer estratégia, e que para obter vantagem competitiva a empresa terá que fazer uma escolha. Qual tipo de vantagem competitiva a empresa buscará obter e em que escopo quer alcança-la.

Segundo Porter, as estratégias genéricas possuem riscos, são eles: Riscos da liderança de custo (Perda de liderança porque):

- a) Competidores imitam o processo;
- b) Tecnologia muda;
- c) Outras bases para a liderança se esgotam;
- d) Produtos competidores se diferenciam;

e) Competidores obtêm liderança em segmentos do mercado.

Riscos de diferenciação (desaparece a vantagem da diferenciação porque):

a) Competidores emitam o produto;

b) Razões de diferenciação se tornam sem importância para os compradores;

c) Custos dos competidores baixam;

d) Competidores obtêm maior diferenciação em segmento de mercado.

Riscos das estratégias de foco (perda da vantagem no segmento focado porque):

a) Competidores imitam;

b) O segmento focado se torna estruturalmente não atrativo;

c) A estrutura do mercado desmorona;

d) Demanda desaparece;

e) Competidores do mercado global ocupam os segmentos:

-As diferenças do segmento para outros diminuem;

-As vantagens de uma linha mais completa aumentam;

f) Novos "enfocadores" subsegmentam o segmento.

Segundo Bethlem (2002), quando a competição se instala, inicia-se a procura constante e eterna da qualidade melhor e do custo menor. O benefício para o consumidor é indiscutível e indubitável. O crescimento constante da produtividade, da eliminação de desperdícios, reduzindo a necessidade de energia e matérias-primas para o mesmo nível de produção, também indubitável e indiscutivelmente, é bom para a conservação de recursos e para a economia.

2.5 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Kluyver e Pearce II (2010), ao traçar e implantar com sucesso uma estratégia a qual seus concorrentes não estejam aplicando no

momento tornará a empresa possuidora de uma vantagem competitiva sobre as outras empresas.

Grande parte dos problemas apresentados nas empresas trata-se de problemas de estratégia. O Planejamento estratégico entra como uma grande ferramenta a fim de garantir uma vantagem competitiva nas organizações assim como garantir sua sobrevivência e sucesso.

A estratégia envolve a organização na sua totalidade, ela é abrangente, através da estratégia é possível traçar o que se deseja, planejar, determinar e destinar os recursos no que é básico e necessário para o sucesso da empreendimento (CHIAVENATO, 2007).

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta estratégica, propicia argumentos para refletir e analisar qual a melhor tomada de decisão, possibilita que a organização escolha das opções o mais adequado para interagir e se sobressair no mercado. Um planejamento estratégico bem definido apresenta muitas vantagens para as empresas. As organizações que optam por estratégias possuem inúmeras vantagens sobre seus concorrentes, algumas delas são:

- Conhecimentos sobre os seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades;
- Alinhamento dos propósitos;
- Com apoio e comprometimento de todos os setores da organização, participação das pessoas, o planejamento estratégico resulta em eficiência e eficácia para a empresa;
- É um processo flexível que proporciona um destaque empresarial através da mudança ao atender os objetivos e otimizar a lucratividade;
- Define decisões cruciais que direciona os negócios. Racionalidade na tomada de decisões;
- Através dele é possível estudar estimativas que possam impactar no futuro de ações, ou seja, decidir antecipadamente as ações apropriadas a serem tomadas;

- Conhecer e evitar as ameaças externas, que criam obstáculos à ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitada desde que conhecidas em tempo hábil.

As empresas precisam adaptar-se a atual realidade em que o mercado se encontra, conforme Lima (2011), através de um planejamento estratégico é possível realizar uma interação contínua da organização com seu ambiente. É preciso que as organizações procurem conhecimento, inovações, oportunidades para agir no ambiente com sabedoria e obter um novo perfil voltado para uma visão de futuro.

Sua principal vantagem acreditasse que seja a flexibilidade para se ajustar diante das exigências do mercado, tanto do ambiente externo como também do ambiente em que esta faz parte, clientes, fornecedores, concorrentes que são fundamentais para o êxito do negócio.

As organizações não podem correr o risco da vulnerabilidade no mercado, é de extrema importância que possuam uma estratégia, um planejamento estratégico, para se sobressair e meio a um mercado competitivo. Estratégia constante e realizada com habilidade promove mudanças significativas no modo das organizações administrarem seus negócios, diferenciando-as da concorrência e promovendo a competitividade tão necessária ao meio.

3 CONCLUSÃO

Ao término do presente artigo, foi possível entender a importância fundamental de um planejamento estratégico para as organizações. Hoje estamos frente a um mundo totalmente globalizado, onde não existem mais barreiras para a competição. É necessário o uso constante da estratégia para se garantir uma posição no mercado que está sempre sujeito à mudança.

Percebendo que o planejamento estratégico está totalmente ligado a uma excelência na administração, as empresas devem utilizar essa ferramenta definindo metas, objetivos, estratégias, políticas de atuação e ações a serem implementadas para que, como um todo, possa atender às

expectativas dos clientes, colaboradores, fornecedores e de mais envolvidos no processo.

Conclui-se também, que devido ao espantoso crescimento da concorrência entre as organizações, o Planejamento Estratégico é fundamental como ferramenta imprescindível para a sobrevivência da organização, por estabelecer a melhor direção que a empresa deve seguir, em total interação com o ambiente, para atuar de forma inovadora, diferenciada e competitiva.

As empresas precisam ter uma estratégia definida do que pretende, elaborar planejamento estratégico, realizar um diagnóstico empresarial, traçar suas metas, objetivos e ações, colocar em prática seu plano de ação, avaliá-lo constantemente e trabalhar para que pretende seja atingido, conseqüentemente, a organização alcançará seus objetivos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta eficiente e eficaz, que se implementado e controlado de maneira inteligente, só trará ganhos para a organização, destacando-a no mercado o que gerará uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola d. Estratégia empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre; BRUM, Analisa de Medeiros. Face a face com o endomarketing. Porto Alegre: L&PM Editores, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; Teoria Geral da Administração. 3. ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

COLTRO, Alex. A gestão de qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. Caderno de pesquisa em Administração. São Paulo. 1996. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/C02-art04_qualid_compet_COLTRO.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

DEGEN, Ronald. O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial. Makron- São Paulo. 1989.

FISCHERMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GALINDO, Alexandre Gomes. Introdução aos fundamentos do pensamento estratégico empresarial. Macapá, 2004.

GRAEML, Felipe Reis. Indicadores estratégicos: uma ferramenta de auxílio na administração municipal. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A.. Estratégia: Uma Visão Executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 226 p. Disponível em: <http://www.tecsoma.br/fevereiro2012/artigo%20estrategia%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 28 set 2017.

LIMA, Aldecira Nascimento. O planejamento estratégico como diferencial competitivo nas organizações. 2011. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-planejamento-estrategico-como-diferencial-competitivo-nas-organizacaoes/80665/#ixzz4u084rlho>. Acesso em: 28 set 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Introdução à Administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASCIMENTO, D.P. Planejamento estratégico. Consultor em Programas de Qualidade. 2006. Disponível em: <http://noticia.twenet.com.br/desafio21>. Acesso em: 15 set. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; Planejamento Estratégico. 26. ed, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1986.

PORTER, Michael E. Competição On Competition: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia aplicação e resultados. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Rio Grande do Sul – RS. 1997.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANQUETTO FILHO, H., FIGUEIREDO L. A. O modelo de análise estratégica. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, 1999.

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial. São Paulo. Novatec, 2007.

Sobre o(s) autor(es)

* Diovana Gubiani Coser, Administradora, egressa, diovanagc@hotmail.com.

* Fernanda Cenci, Administradora, egressa, cenci.fernanda@hotmail.com.

* Rosicleia Jaques, Administradora, egressa, rosi-cleijaques@hotmail.com.

**Luiz Felipe Torcatto Zanella, Mestre em Administração, Professor, luiz.zanella@unoesc.edu.br.