

Planejamento estratégico: estratégias, análise de ambientes e controle

Strategic planning: strategies, analysis of environment and control

Adriano Marinheiro Pompeu¹

José Antônio Silva Pinheiro²

Volmir Rabaioli³

¹ Mestrando em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco; Pós-Graduando em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Anhanguera Uniderp e Engenheiro de Produção pelo Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande, Unidade II. E-mail: adrianoifael@yahoo.com.br

² Engenheiro de Produção pelo Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande, Unidade II. E-mail: engenheirojoseantonio@outlook.com

³ Doutorando em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária da Universidade Católica Dom Bosco e Docente dos cursos de Engenharia de Produção e Logística do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande, Unidade II . E-mail: rabaiole@hotmail.com

RESUMO

Competitividade é um elemento essencial para as empresas se manterem no mercado cada vez mais dinâmico e complexo, em que as incertezas afetam as decisões e, conseqüentemente, as projeções futuras das organizações. As variáveis ambientais, as forças competitivas e as contingências que envolvem o meio empresarial exigem dos gestores aptidões, conhecimentos, habilidades e um conjunto de ferramentas e instrumentos que lhes possibilite ter segurança nas decisões que afetam o futuro e a sustentabilidade das organizações. Por meio de uma revisão bibliográfica, este artigo contempla algumas definições em relação ao Planejamento Estratégico, seus princípios e as estratégias empresariais, cuja finalidade é criar condições para o crescimento equilibrado da organização. O sucesso depende da capacidade gerencial dos gestores e das ideias das pessoas, bem como sua avaliação e controle por meio do Balanced Scorecard para que todos os esforços empenhados nas ações e diretrizes estratégicas tenham o desempenho e os resultados projetados.

PALAVRAS-CHAVE

planejamento estratégico
estratégias
ambientes

ABSTRACT

Competitiveness is an essential element for the companies to keep in the market each time more dynamic and complex, where the uncertainties affect decisions and consequently the future projections of an organization. Environmental variables, competitive forces and contingencies involving the business environment require managers of skills, knowledge, skills and a set of tools and instruments to enable them to have security in decisions that affect the future and the sustainability of organizations. Through a literature review, this article includes some definitions in relation to strategic planning, principles and business strategies, whose purpose is to create conditions for balanced growth of the organization. Success depends on the management skills of managers and of those ideas as well as evaluation and management through the Balanced Scorecard for all the efforts involved in the actions and strategic guidelines have the performance and results that were projected.

KEY WORDS

*strategic planning
strategic
environments*

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em um período de economias e mercados globalizados cuja distância geográfica foi substituída pela proximidade relacional, as empresas necessitam estar atentas às mudanças ambientais para se manter no mercado, sobretudo amparadas por ferramentas e instrumentos de gestão que lhes possibilitem confiar nas informações e ações implementadas, de maneira que o desempenho organizacional satisfaça as necessidades dos *stakeholders*, principalmente dos seus acionistas.

O desempenho da organização é uma consequência daquilo que ela projeta a partir dos recursos disponíveis. Nesse contexto, as pessoas que administram, executam e contribuem de alguma maneira com a empresa se tornam o alicerce principal de sua existência. Sua participação e comprometimento pode definir o sucesso organizacional, a valorização da equipe de trabalho cria um ambiente que pode ser um diferencial estratégico.

O bom ambiente e o clima de trabalho agregam sinergia à equipe, por isso a utilização do clima organizacional como uma estratégia gera vantagem competitiva que dá suporte às ações que visam à eficácia organizacional. A percepção pelo trabalhador de que sua satisfação no ambiente de trabalho interfere nos resultados organizacionais é um fator diferencial para que a cultura da excelência empresarial esteja disseminada na organização. Muitas vantagens competitivas são obtidas a partir da criatividade humana traduzida em planos estratégicos (RUCHINSKI, 2006).

O planejamento estratégico possibilita ao gestor tomar decisões e se antecipar às mudanças que afetam a organização. É o ponto de partida para uma organização estruturada alcançar seus objetivos, por meio da elaboração de estratégias diferenciadas que venham a agregar valor nas ações desenvolvidas. Não há modelos prontos de planejamento estratégico, contudo, ao ser elaborado, deve-se adequar às características da organização com flexibilidade para readaptações de novas estratégias.

Del Corso, Scherner e Kinal (2004) citam que a estratégia é uma adequação indispensável entre pensamento e ação para a empresa sobreviver, porque envolve suas capacidades internas e as mantém em sintonia com o ambiente global. Após a definição da maneira em que os recursos devem ser aplicados, sua elaboração é responsabilidade da

alta direção que deve ter uma visão de longo prazo. De forma errônea, muitos empreendedores afirmam que o planejamento estratégico só se aplica em grandes organizações, o que implica às empresas encerrar suas atividades em menos de dois anos (COSTA, 2007).

Por meio das constatações apresentadas pelos autores citados, percebe-se a necessidade de ações pensadas num cenário cada vez mais conturbado e competitivo. Por isso, por meio de uma revisão bibliográfica das obras dos principais pesquisadores do assunto, este artigo objetiva demonstrar a importância do planejamento estratégico organizacional, algumas estratégias utilizadas e seu controle.

2 BREVE HISTÓRICO E DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O contexto histórico do planejamento estratégico teve a influência do Estado, mais precisamente do regime militar, com estratégias pré-definidas que estabeleciam planos que se transformavam em ações nas operações de combate. Desde muito antes da era da Bíblia até a era digital, existem princípios de planejamento que permanecem constantes (ANDREUZZA, 2012).

No início do século XX, iniciaram-se as tentativas de formalização e de como lidar com o futuro das empresas. No entanto, somente na década de 1950, com o crescimento de empresas como General Motors e Ford, surgiu a necessidade de desenvolver uma metodologia com a intenção de planejar o futuro, de forma que o desenvolvimento das empresas não ficasse alienado somente nas capacidades de executivos (ROBSON, 1997).

Segundo Tavares (2010), o planejamento financeiro não era suficiente para orientar as empresas, pois elas se baseavam em suas receitas para definir como eram gastos os recursos disponíveis. Ainda que fossem eficientes no início, havia dificuldade na inversão da ordem lógica das ações, já que primeiramente as empresas definiam quanto gastar (recursos) e depois em que gastar (objetivos).

Nos anos de 1960, a tomada de decisão se tornou eficaz, haja vista que os executivos acreditavam que as ações realizadas no presente alcançariam melhorias futuras. Nesse período, iniciou-se o planejamento de longo prazo que visava identificar novas finalidades e alocação dos recursos disponíveis (TAVARES, 2010).

Robson (1997) conta que o planejamento estratégico se fortaleceu centrado na concorrência entre as empresas, nos períodos em que o crescimento econômico e dos mercados não eram suficientes para atender as perspectivas de crescimento das atividades de todas as empresas atuantes. Seu processo fornecia informações às organizações para avaliar as constantes mudanças no mercado que estavam inseridas, buscando estratégias que as tornassem mais competitivas e possibilitasse a expansão mercadológica.

Os ambientes externos e internos se modificaram com o tempo, criando diversas possibilidades não previstas, direcionadas não somente na simples previsão, mas nos acontecimentos ambientais. Em consequência disso, na década de 1970, o planejamento empresarial atingiu um novo estágio e passou a ser denominado Planejamento Estratégico (ROBSON, 1997).

Andreuzza (2012) relata que, nas décadas de 1950 e 1960, o crescimento da demanda total de produtos e serviços estava controlado, sendo pouco provável que um administrador inexperiente não obtivesse sucesso no negócio. Em 1970, houve diversas crises, e o preço do petróleo disparou, causando insuficiência de energia e matéria prima, recessão econômica e altos índices de desemprego. Esses fatos contribuíram para a necessidade de um novo processo de planejamento que mantivesse as empresas em uma boa posição, tanto em seu ambiente interno quanto no mercado de atuação.

Contudo o planejamento estratégico oferecia alguns problemas em longo prazo, por fundamentar-se apenas em previsões e por resultar em um plano rígido, sem flexibilidade às mudanças imprevisíveis, além de não considerar os aspectos culturais (ROBSON, 1997).

É muito importante para os administradores conhecer como surgiu o planejamento estratégico, seu desenvolvimento, metodologias e aplicações que ocorreram com o passar do tempo. É um processo de gestão que começa com a determinação de objetivos que se referem à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar determinada estratégia para obter os resultados esperados. Geralmente é um planejamento global em longo prazo (CHIAVENATO, 2015).

Thompson e Strickland (2000) definem o planejamento estratégico como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, os aspectos futuros das decisões institucionais por meio de sua missão,

orientação, objetivos, metas, programas e as suas estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implementação.

Para Tavares (2010), o ato de planejar é um procedimento de transformação do conhecimento em ação, fundamentado nos recursos disponíveis, em que as ações adotadas no presente podem impactar positivamente no futuro. Proporciona técnicas administrativas que amparam as empresas no diagnóstico dos ambientes e identifica as dificuldades e as qualidades que influenciam as atividades organizacionais, direcionando a organização a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças existentes (FISCHMANN; ALMEIDA, 2011).

Kich e Pereira (2011) salientam que o planejamento estratégico é um método que incide na análise dos pontos fortes e suas competências, nos pontos fracos e suas incompetências ou possibilidades de melhorias. Permite um diagnóstico das oportunidades e ameaças do ambiente externo a fim de estabelecer estratégias e ações com a intenção de aumentar a competitividade. O ambiente externo está em constante mudança e exige das empresas flexibilidade e adaptações o tempo todo.

Esses aspectos envolvem fatores que precisam ser pensados previamente para que a empresa estabeleça e alcance os objetivos, determinando o que dever ser feito, quando, para quem, por quem, por que e onde (AMORIM, 2012).

Andreuzza (2012) afirma que o planejamento estratégico entrou definitivamente na agenda das empresas no século XXI. As organizações que não elaboram seu planejamento estratégico correm o risco de não permanecer no mercado cada vez mais competitivo e, fatalmente, tendem a desaparecer.

Contudo sua elaboração, implementação e análise deve ser abrangente, com o objetivo de qualificar grupos socioeconômicos alvos, faixas etárias preferenciais ou necessidades específicas que a organização pretende atender. Esses aspectos devem ser levados em consideração na elaboração da visão e da missão da empresa (COSTA, 2007).

A visão consiste naquilo que se idealiza para a empresa, expressando o modo pelo qual ela almeja ser reconhecida futuramente, compondo uma ideia que necessita ser viável para a implementação. Carece, também, possuir conteúdo positivo e inspirador, para motivar todos os envolvidos na construção do futuro cobiçado (LOBATO, 2009).

Pereira (2010) define a visão como a direção a ser seguida por meio das diretrizes propostas pelos gestores da organização em relação ao futuro da empresa. É a ligação que posiciona a empresa entre a atualidade e onde ela deseja estar no futuro. Constituir uma visão se torna um desafio, entretanto não é meramente uma escolha, e sim o autoconhecimento empresarial. Ou seja, consiste em saber quem é a empresa, o que ela valoriza e quais são suas pretensões (TAVARES, 2010). Nessa conjuntura, a visão deve servir como um rascunho da elaboração e implementação do planejamento estratégico, pois concebe o que a empresa quer ser em um determinado período (OLIVEIRA, 2011).

Para Montana *et al.* (2005), a missão é a razão de ser da organização, o que ela faz e como faz. Deve ser simples, objetiva e ser um compromisso de todos os envolvidos da organização. É pela missão que o empreendedor estabelece o foco da empresa, definindo em que mercado irá atuar. Por meio dela, é possível direcionar a identidade organizacional, servindo de base para todas as decisões tomadas em relação ao planejamento estratégico.

Kotler e Keller (2006) dizem que a missão da empresa procura satisfazer algumas necessidades do ambiente externo, e não somente oferecer produtos ou serviços para o mercado. Ela deve determinar qual é o negócio da empresa e sua existência, suas atividades e quais mercados deve se concentrar no futuro. É onde os gestores buscam as respostas para onde querem chegar com a empresa, quais as necessidades e expectativas do mercado que pretende atender (COSTA, 2007).

Para isso, necessita ser bem elaborada para evidenciar possíveis vantagens que auxiliam no entendimento da importância de cada indivíduo dentro da organização. Com isso, obtém-se uma mobilização de esforços abrangentes que permite e facilita atingir os propósitos estabelecidos (BETHLEM, 2009).

A definição da missão e da visão da empresa é determinante para o sucesso de suas ações, uma vez que o autoconhecimento empresarial condiciona as projeções futuras para o alcance dos objetivos em longo prazo. No que tange ao autoconhecimento, é determinante a participação das pessoas na definição da missão, visão e estratégias. A interação entre os membros da equipe, o seu comprometimento com o plano estratégico e o clima organizacional determinam o sucesso ou insucesso da empresa.

O clima organizacional está relacionado à satisfação do trabalhador, por meio das suas percepções a respeito de diversos fatores que envolvem o seu ambiente de trabalho e a empresa em geral. A satisfação humana reflete no seu comprometimento com os desafios propostos e, nesse sentido, contribui diretamente no desempenho da equipe de trabalho, nas ações de melhorias e nas estratégias planejadas. A interação entre as pessoas, o bom relacionamento e o comprometimento podem construir uma estrutura social interna sólida, com pouca vulnerabilidade às falhas humanas e indisciplina operacional no que tange a estratégias estabelecidas (RUCHINSKI, 2006).

A gestão do clima organizacional é um desafio, mas, a partir do momento que a empresa estabelece como meta melhorá-lo continuamente, o foco se estende para todos os níveis de gestão, podendo dar sustentação e confiabilidade nos resultados. As pequenas atitudes da força de trabalho, inter-relacionadas aos resultados de cada equipe podem modificar o resultado global da organização. A confiabilidade deve ser gerida e desenvolvida com foco nos aspectos estratégicos, entre os quais está o clima organizacional (RUCHINSKI, 2006).

3 PRINCÍPIOS E TIPOS DE PLANEJAMENTO

Os princípios são impressos como uma carta de valores, um credo ou cultura que declaram quais são as crenças básicas da organização. Entre alguns exemplos, podem-se destacar princípios como honestidade, trabalho em equipe, qualidade, fidelidade e compromisso assumido com os clientes (COSTA, 2007).

Oliveira (2011) enfatiza quatro princípios gerais para os quais os gestores e demais pessoas envolvidas com o planejamento estratégico devem ficar atentos:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos visa ao alcance destes por meio do planejamento hierárquico, com o objetivo de alcançá-los em sua totalidade.
- b) O princípio da precedência do planejamento tem a função administrativa que antecede as outras funções, proporcionando organização, direção e controle. É difícil separar e sequenciar as funções administrativas do planejamento propriamente dito, considerando o que e como vai ser feito. As ações administrativas precedem as ações práticas de cada departamento.

- c) O princípio das maiores influências e abrangências pode provocar modificações nas características e atividades da organização. Nas pessoas, as modificações podem indicar à necessidade de treinamento, substituições, transferência de setor ou função. Na tecnologia, aquisição de novos conhecimentos, a automação de processos, máquinas e equipamentos. Nos sistemas, podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, na transferência de poderes, nas comunicações e nos procedimentos e instruções.
- d) O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade possibilita minimizar as perdas, custos, desperdícios e deficiências do processo. Nesse aspecto, o planejamento estratégico oferece à organização uma situação que melhora eficiência, eficácia e efetividade.

A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Ela está voltada para a melhor maneira pela qual as tarefas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (CHIAVENATO, 2015).

A eficácia diz respeito aos resultados, aos produtos decorrentes de uma atividade qualquer, sendo a escolha da solução apropriada para um determinado problema ou necessidade. Uma empresa eficaz proporciona ao mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade no momento ideal (OLIVEIRA, 2011).

A eficácia consolida o rendimento total da organização com o envolvimento das pessoas visando fazer as coisas certas. Ou seja, fazer o que precisa ser feito, criar alternativas e soluções para situações que possam surgir no processo e ampliar a capacidade de utilização dos recursos disponíveis. Significa atingir ou superar as metas e expectativas que foram planejadas, ampliando os resultados da organização e a participação no mercado (CHIAVENATO, 2015).

A efetividade é a mais complexa das três definições, uma vez que o seu foco central é examinar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações, esclarecendo quais setores são beneficiados. Essa verificação deve ser a mais democrática e transparente possível, buscando sintonizar e sensibilizar os envolvidos para a implementação. A definição não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, haja vista que nada mais impróprio para a administração do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (TORRES, 2004).

Na efetividade, mede-se o rendimento total da organização, conservando sua capacidade de coordenar seus esforços e energias ao longo do tempo, visando alcançar os resultados de todo processo e a manutenção da organização em seu ambiente.

Oliveira (2011) afirma que, para ser efetiva, é necessário que a organização considere a eficiência e a eficácia para uma gestão de qualidade e responsabilidade, estando ciente de que os recursos são limitados e escassos. A eficiência, a eficácia e a efetividade são as principais medidas de desempenho para analisar os resultados empresariais, uma vez que o planejamento estratégico visa à efetividade global da organização. Sem planejamento, não é possível alcançar uma forma eficiente de efetivação das ações para a realização dos objetivos empresariais (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Woiler e Mathias (2008) ressaltam que o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes de cada departamento, que inicia ao estipular objetivos que se deseja e espera alcançar, com o intuito de orientar o planejamento estratégico global.

Quanto aos tipos de planejamento, as organizações conservam uma estreita relação entre estratégias empresarias e planejamentos organizacionais em seus níveis estratégico, tático e operacional. Essa relação é definida como um processo de desenvolvimento para atingir uma situação desejada, eficiente, eficaz e efetiva que busca adequar e empregar os esforços e os recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2011).

Basicamente, o planejamento é dividido de acordo com três níveis hierárquicos existentes nas organizações: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico consiste em formular estratégias e ações com a finalidade de aumentar a competitividade da empresa em geral. Oferece sustentação metodológica e direciona a empresa para obter o maior rendimento possível atuando de forma inovadora (OLIVEIRA, 2011).

A responsabilidade do planejamento estratégico compete aos níveis mais elevados da empresa, que elaboram estratégias para sua consolidação, observam as condições externas e internas da empresa para conduzir a mesma para a posição futura (KICH; PEREIRA, 2011).

O passo seguinte é a elaboração de planejamentos táticos, os quais se vinculam aos objetivos de médio prazo e tem como alvo aperfeiçoar determinada área ou departamento, e não a organização como um todo.

Nesse modelo, ocorre a decomposição das estratégias e ações estabelecidas no planejamento estratégico. Sua responsabilidade é dos gestores médios, como gerentes departamentais ou funcionais (PEREIRA, 2010). É aplicado nas escolhas dos meios pelos quais os objetivos específicos podem ser alcançados (KICH; PEREIRA, 2011).

O planejamento operacional compreende os níveis intermediários e operacionais. Seu objetivo é alcançar o nível mais eficiente e eficaz no uso dos recursos organizacionais para programar o plano estratégico (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2009). É a representação quantitativa das diretrizes originadas do planejamento estratégico (NASCIMENTO; REGINATO, 2009). Ou ainda, a formalização de documentos, das técnicas de desenvolvimento e implementação importadas do nível tático, no qual se encontram os planos de ação ou planos operacionais (KICH; PEREIRA, 2011).

Resumidamente, o planejamento estratégico é definido a partir do topo da organização e se estende até a base operacional, onde ocorre a implementação das ações para atingir os macros objetivos. Inversamente, os níveis operacionais fornecem *feedback* aos planos táticos, e estes, aos planos estratégicos de acordo com a avaliação e desempenho das ações e estratégias definidas.

4 ESTRATÉGIAS E ANÁLISE DOS AMBIENTES

Gerenciar uma empresa é um grande desafio no século XXI, em que os gestores devem se preocupar com os esforços despendidos e não somente com os custos gerados, dando ênfase ao desempenho global da organização (DRUCKER, 1999).

O desenvolvimento de estratégias tem a finalidade de criar condições para o crescimento equilibrado da organização. O sucesso depende da capacidade gerencial dos gestores e das ideias das pessoas para elaborar estratégias de ação, por meio da concordância de todos e confiá-la à equipe de trabalho para que seja implementada corretamente (GRACIOSO, 2007).

Carmo (2008) reforça a importância da participação das pessoas no desenvolvimento das estratégias organizacionais. Ele reitera a ideia de que o sucesso da organização depende da aptidão dos gestores para ajustar as ideias da equipe numa estratégia de ação por meio do

envolvimento de todos, além de confiar a sua implementação à própria equipe.

A definição das estratégias é uma fase de fundamental importância, uma vez que deixa explícita de que forma a organização quer atingir seus objetivos com a finalidade de estabelecer qual caminho deve percorrer para alcançá-los. Não existe uma estratégia de gestão universal para as organizações, cada empresa, em sua área de atuação, deve determinar por meio de análises internas e externas, qual a estratégia mais adequada para aproveitar as oportunidades existentes e conseqüentemente alcançar seus objetivos. Por isso, deve haver a mobilização de todos os recursos da empresa visando atingir os objetivos em longo prazo (KOTLER; KELLER, 2006).

O termo estratégia deriva da palavra de origem grega “*strátegeos*”. Sua definição foi aperfeiçoada com o tempo e atualmente é utilizada nas organizações para definir ações a curto, médio e longo prazo, visando ao alcance de vantagem competitiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A estratégia é o caminho que a organização necessita seguir e decidir quais ações serão tomadas para evitar interferências das forças que atuam sobre a empresa. Abarca as etapas que os gestores utilizam para o alcance dos objetivos dentro do planejamento estratégico, com readaptações constantes para não gerar prejuízos (ALMEIDA, 2003). É uma tentativa de modificar seu poder em relação aos concorrentes de maneira eficaz (LIMA, 2007).

Para Toledo, Quelopana e Pollero (2004) a partir do conhecimento dos cenários políticos, mercadológicos, econômicos, sociais e ambientais, os gestores fazem previsões que supõem uma situação ambiental em que o futuro tende a ser diferente do presente. A empresa necessita encontrar condições e formas de agir nas variáveis ambientais em que intervém, além de exercer alguma influência nessas variáveis.

Isso pressupõe a necessidade de um processo de decisão constante dentro de um conjunto de variáveis. Os gestores precisam e devem estar atentos às informações internas e externas em relação às atividades da organização, podendo ser um novo concorrente ou a ação governamental, antecipando e decidindo qual a melhor estratégia para minimizar o impacto das variáveis ou das interferências encontradas pelo caminho (TOLEDO; QUELOPANA; POLLERO, 2004).

A análise dos fatores externos e internos é uma ferramenta fundamental para o entendimento da situação global da organização, na tentativa de equilibrar os pontos fortes e fracos do ambiente interno com as oportunidades e os riscos oriundos do ambiente externo. Formular estratégias envolve a tomada de decisões em nível de departamento ou unidade, as quais devem estar alinhadas com as estratégias globais da empresa para uma linha específica de negócio. Para isso, a análise das forças competitivas desenvolvidas por Michael Porter pode ser útil. Essa ideia expande a visão de concorrência além das empresas que disputam o mercado, considerando cinco elementos ou forças competitivas (CERTO; PETER, 2010).

Em seus estudos, Porter observou que, além dos habituais concorrentes, as empresas entrantes no mercado passam a morder uma fatia deste, por apresentar produtos diferenciados com custo inferior. Ainda, os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os compradores, especialmente quando seu produto é único, e o comprador não é um cliente potencial. Inversamente, os compradores podem exercer poder de barganha sobre os fornecedores devido à quantidade de produto adquirido e pela sua importância para o fornecedor, principalmente pelo potencial financeiro. A quinta força competitiva são os produtos substitutivos, que são introduzidos no mercado com qualidade superior aos produtos existentes e a custos inferiores, pelo fato de copiarem os atributos positivos dos produtos existentes e agregar outros considerados importantes para os clientes. Por isso não enfrentam muitas barreiras de entrada no mercado (CERTO; PETER, 2010).

Bueno (2013) reafirma que as empresas estão inseridas em um cenário econômico em constante mutabilidade que exige uma postura gerencial flexível, possibilitada a partir da elaboração de um planejamento estratégico compatível com essa demanda, adequado às influências externas que afetam o seu desempenho.

Além das forças já citadas, Chiavenato (2015) aponta diversas variáveis que afetam o desempenho das organizações, divididas em dois ambientes distintos. O ambiente de tarefa está mais próximo das empresas e é composto pelos clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras. O ambiente geral é multivariado e complexo, no qual as empresas atuam em um mundo humano, social, político e econômico

em constantes mudanças. Ele é composto por variáveis políticas, legais, demográficas, ecológicas, sociais, econômicas e tecnológicas.

Nesse contexto, cada empresa deve estar atenta às intempéries ambientais e aos cenários em que estão inseridas, cientes da necessidade de elaborar estratégias que lhes possibilitem a permanência no mercado. Os diferentes tipos de estratégias adotadas pelas organizações são elencados no próximo item.

5 MODELOS DE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES

A disputa por melhores condições no mercado depende de vantagens competitivas em relação aos custos da cadeia produtiva, quantidade de produtos comercializados e sua qualidade, em que qualquer detalhe estratégico pode ser determinante para que a organização obtenha bons resultados e satisfaça seus *stakeholders* (RUCHINSKI, 2006).

Souza e Qualharini (2007) afirmam que a estratégia não possui somente uma dimensão, uma vez que cada empresa adota a sua de acordo com a área de atuação e necessidades conforme as atividades que desempenha. As organizações se adaptam naturalmente às mudanças do mercado globalizado, por isso a definição da estratégia é a ponte de ligação com o futuro e deve estar alinhada ao comportamento sistêmico da organização em sua totalidade (LIMA, 2007).

A localização da organização, sua capacidade de instalação e produção, mão de obra qualificada e principalmente o público que pretende atingir com produtos e serviços, são fatores que devem ser considerados ao elaborar as ações contempladas no plano estratégico, definindo qual será a melhor estratégia da organização. Ou seja, deve haver a concentração de todos os esforços bem definidos para o alcance dos resultados (TAVARES, 2010).

Para Chiavenato (2015), a estratégia é um modelo ou plano que agrega políticas, objetivos, metas e ações da organização. Uma boa estratégia pode garantir a melhor alocação dos recursos antecipando seus movimentos, planejados ou não, dos concorrentes ou às mudanças do ambiente.

Por se tratar de um processo de adaptação constante em relação ao ambiente em que a organização está instalada, há dificuldades de avaliar as estratégias ideais. Para evitar distorções na formulação das

estratégias, devem-se contemplar todas as pessoas envolvidas nas diferentes atividades da organização. Os desempenhos ligados a esse aspecto estão na ausência de elementos da área científica quanto às estratégias, objetivos, metas, políticas ou instruções, que costumam divergir com sentidos diferentes (CHIAVENATO, 2015).

A definição das estratégias envolve duas tarefas relacionadas: primeiramente devem-se estabelecer estratégias gerais. Em seguida deve-se definir e decidir a importância das diversas linhas de negócios da empresa e que recursos serão alocados (CERTO; PETER, 2010).

Diante do exposto, alguns autores apontam várias estratégias genéricas a nível global das organizações. Costa (2007) diz que as estratégias gerais ou genéricas ultrapassam o ambiente competitivo e por isso são identificadas como estratégias corporativas. Ele elenca as estratégias de alianças e parcerias, justifica dizendo que a competição e cooperação são molas mestras para a movimentação de pessoas, organizações e países. Nessa visão, a ideia de expansão ultrapassa a região que a empresa está inserida para alcançar mercados globais.

Bethlem (2009) sugere a obtenção do lucro, o crescimento organizacional, a sobrevivência da empresa no mercado e o seu prestígio por meio de sua imagem e identidade organizacional. Numa visão mais completa, Certo e Peter (2010) citam cinco estratégias genéricas que podem ser adotadas.

- a) Estratégia de concentração, em que a organização foca apenas uma linha de negócio. É muito utilizada por empresas que almejam alguma vantagem competitiva por meio do conhecimento e atividades padronizadas, especializadas e eficientes. Contudo, trabalhando somente com uma linha de negócio, sua sustentabilidade é ameaçada quando a empresa para de crescer ou algum concorrente passa a dominar o mercado.
- b) A estratégia de estabilidade ocorre quando a organização se concentra nas linhas de negócios existentes e foca todos os seus esforços para manter a situação que se encontra.
- c) Na estratégia de crescimento, as empresas buscam aumentar sua participação no mercado por meio do crescimento das vendas e dos lucros. Tal situação pode ser obtida por meio de recursos advindos de três táticas: na integração vertical, a empresa adquire outras organizações do canal de distribuição, como fornecedores (integração inversa) e clientes atacadistas e varejistas (integração direta). Na

integração horizontal, a empresa adquire empresas concorrentes de uma mesma linha de negócios. Por último, a tática de diversificação envolve a aquisição de empresas de outras linhas de negócios.

- d) A estratégia de redução de despesas é adotada quando perde a competitividade e sustentabilidade a empresa, cuja permanência no mercado é ameaçada. Para isso, existem algumas maneiras de redução de despesas: a rotatividade e a conseqüentemente eliminação de alguns produtos não lucrativos, que resulta na redução da força de trabalho e menores custos dos canais de distribuição. Há ainda o desinvestimento, caracterizado pela venda de parte do negócio para outras organizações. A última alternativa é a liquidação do negócio e todos os seus ativos são vendidos.
- e) Estratégias combinadas: grandes organizações que atuam em diversos ramos de atividade utilizam várias estratégias combinadas. Como exemplo, uma empresa pode buscar o crescimento por meio de aquisições de novos negócios, adotar a estabilidade para um ramo existente e liquidar outro negócio.

Para Costa (2007), além das estratégias genéricas, existem aquelas que são implementadas no microambiente da organização ou em situações específicas, basicamente quando duas ou mais empresas disputam os mesmos clientes ou o mesmo mercado consumidor. São as estratégias competitivas que implicam naquilo que o fornecedor faz de diferente para que seus produtos e serviços tenham a preferência no momento da compra.

A atuação em um ramo de negócio de produtos ou serviços padronizados (*comodities*) possibilita produzir a um custo baixo e conseqüentemente um preço atrativo aos olhos do cliente. Se a opção não for por atuar no ramo de *comodities* devido às margens de lucro pouco atraentes, a empresa pode concentrar suas ações em produtos diferenciados, únicos e exclusivos na mente do consumidor. A inovação contínua com lançamentos constantes de produtos no mercado também é uma alternativa, bem como as estratégias baseadas no aproveitamento dos recursos que a empresa possui, como resultado da gestão eficaz dos seus pontos fortes (COSTA, 2007).

Cabe salientar a necessidade de elaboração de um plano estratégico que contemple diferentes estratégias de acordo com os cenários

existentes. No entanto todas as ações devem ser avaliadas e controladas para que os resultados almejados se tornem realidade.

6 AVALIAÇÃO E CONTROLE ESTRATÉGICO

As empresas definem a melhor maneira de utilização dos recursos disponíveis para usufruir das oportunidades existentes no ambiente e minimizar ou neutralizar as ameaças por meio da adoção de estratégias, em que os objetivos estabelecem os fins, e as estratégias, os meios para alcançarem os resultados esperados (AMORIM, 2012).

Sendo assim, o sucesso na obtenção dos objetivos organizacionais depende essencialmente de estratégias adequadas que permitam ao gestor deslocar e adequar os recursos disponíveis, para a execução das atividades eficientemente, com a garantia de usufruir das oportunidades existentes no ambiente em que a organização está inserida e evitar prováveis ameaças (CHIAVENATO, 2015).

Após a definição das estratégias, é imprescindível controlar os custos da implementação e indicar os responsáveis para acompanhar os procedimentos. É uma fase de intercâmbio entre os setores da organização: a área de marketing, pesquisa, produção e desenvolvimento, entre outros, devem concentrar os esforços na diferenciação de produtos e serviços dos demais concorrentes (MONTANA *et al.*, 2005).

O controle estratégico tem por objetivo avaliar e monitorar todo o processo do planejamento implantado na organização, a fim de garantir um desempenho adequado (ALDAY, 2000). Para Montana *et al.* (2005), o controle deve ser analisado constantemente para verificar se o cronograma de execução das ações está sendo cumprido, pois tem o objetivo de mensurar e comparar os investimentos com o desempenho organizacional. Esse controle possibilita aos gestores analisar se a organização está caminhando para a execução de seus objetivos e, se necessário, efetuar a correção de falhas existentes.

No viés de Lima Júnior (2001), existem duas maneiras de abordagem em relação ao desempenho organizacional: o monitoramento do desempenho por meio de metas e indicadores para acompanhar seu comportamento em relação às estratégias estabelecidas; e identificar e executar as ações no sistema para alterar seu comportamento e consequentemente os resultados econômicos. Toda empresa deve ter seu

desempenho avaliado, tanto em nível corporativo, quanto nos níveis operacionais e departamentais.

Faria e Costa (2015) contam que existem diversos sistemas modernos de mensuração e avaliação de desempenho estratégico. Os autores afirmam que o mais utilizado é o *Balanced Scorecard* (BSC), cujas origens remontam a década de 1990, quando o Instituto Nola Norton, dos Estados Unidos, patrocinou um estudo para avaliar a confiança dos executivos das empresas nos métodos existentes de avaliação de desempenho empresarial.

O *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho) é um instrumento que traduz a missão e a estratégia empresarial em medidas e objetivos tangíveis, a partir de indicadores e metas relacionadas às diretrizes e estratégias definidas pela alta administração ou gestores de cada área ou departamento (FARIA; COSTA, 2015).

De acordo com os organizadores desse estudo, Kaplan e Norton (1997), o BSC é um sistema de mensuração de desempenho que visa auxiliar as empresas e expressar suas estratégias em metas que direcionam os comportamentos e desempenhos organizacionais. Os indicadores devem abarcar a visão da empresa, bem como as estratégias departamentais e globais. A definição dos objetivos deve ocorrer a partir de quatro perspectivas distintas.

A perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionada aos conhecimentos, habilidades, sistemas e ferramentas utilizadas pela empresa; as perspectivas de melhorias dos processos internos são medidas a partir das habilidades dos funcionários e instrumentos utilizados nos processos operacionais, inovação e serviços pós-venda; a perspectiva do cliente evidencia os segmentos de mercado atendidos pela organização e as medidas de desempenho de cada segmento; e a perspectiva financeira avalia a rentabilidade de cada estratégia adotada, com a mensuração dos resultados para que possam agregar valor aos acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Como se pode observar, o *Balanced Scorecard* é amplo e abarca todos os departamentos da organização sob diversas perspectivas de avaliação e controle, que visam ao melhor desempenho global possível. O sincronismo de todas as ações departamentais possibilita que o planejamento estratégico atinja os objetivos propostos na sua elaboração.

Praticamente 50% das empresas que possuem planejamento estratégico utilizam o BSC como ferramenta de controle e avaliação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma organização estabelece sua sobrevivência no mercado por meio de um conjunto de ferramentas, instrumentos e métodos de gestão. Nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. É uma ferramenta indispensável à gestão de uma organização, e proporciona organização e controle para viabilizar o alcance dos objetivos estabelecidos por seus gestores. Considera como um aspecto essencial analisar as variáveis internas e externas que interferem na organização, proporcionando o entendimento não somente da organização em si, mas todo o ambiente em sua volta. Compreende as ações de longo prazo na busca de objetivos futuros com os recursos disponíveis.

Embora vise ao desempenho econômico e à sustentabilidade da empresa, incorpora uma dimensão social, na qual o fator humano não é apenas essencial ao sistema produtivo, mas como um aspecto indispensável na elaboração, implementação, execução e condução das ações propostas para atender as diretrizes estratégicas. Contempla todos os recursos da organização e possibilita prever as mudanças ambientais para aproveitar as oportunidades e projetar o futuro.

Cabe destacar que um dos grandes desafios das organizações é tirar o planejamento estratégico do papel, estratificar as diretrizes estratégicas em ações táticas e operacionais para alcançar o desempenho almejado. Nesse contexto, adotar ferramentas e instrumentos de controle e avaliação para obter informações concretas em relação ao desempenho organizacional é fundamental, pois fornece suporte às decisões.

Em relação aos tipos de estratégias apresentadas neste artigo, nota-se que muitas empresas as executam em algum momento de sua existência, embora o façam inconscientemente por não conhecerem metodologias de gestão e ferramentas que lhes auxiliem na condução do negócio. Em função disso, sentiu-se a necessidade da realização desta pesquisa bibliográfica, já que seus autores exercem atividades acadêmicas e profissionais no meio empresarial.

A partir de estudos científicos em obras disponíveis, os pesquisadores podem relacionar as melhores práticas administrativas com aquilo que vivenciam no dia a dia nas empresas locais, e, de algum modo, contribuir com o seu desempenho empresarial e o desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. Planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. *Revista FAE*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMORIM, Rodrigo de Freitas. *Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: instrumento da gestão empresarial para o sucesso das organizações em um mercado competitivo*. 2012. Disponível em: <<http://www.fasem.edu.br/revista/index.php/fasemciencias/article/view/1/10>>. Acesso em: 24 out. 2014.

ANDREUZZA M. *Planejamento estratégico*. Sagres: política e gestão estratégica aplicada, Paraná. 2012. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, v. 1, n. 2, dez. 2004/ fev. 2005.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BUENO, Gilmar Duarte Ribeiro. A importância do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento organizacional de Cooperativas Agrícolas do Estado do Paraná. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2013, Ponta Grossa, PR. *Anais...* Ponta Grossa, 2013.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; CARAVANTES, Cláudia B.; KLOECKNER, Mônica C. *Management: uma introdução à teoria geral da administração*. Porto Alegre: AGE, 2009.

CARMO, Tiago Vinicius Paiva. *Inovação enfatizada no planejamento estratégico de TI: estudo de caso em uma organização baseada em TI*. 2009. 77f. Monografia (Graduação de Ciência da Computação) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. Tradução de Reynaldo C. Marcondes; Ana Maria R. Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes. *Gestão estratégica: a empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DEL CORSO, J. M.; SCHERNER, M. L. T.; KINAL, A. P. Cooperação estratégica em pequenas e médias empresas: um modelo de gestão. In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 39., 2004, Santo Domingo. *Anais...* Santo Domingo: CLADEA, 2004.

DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fátima Carneiro. *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas, 2015.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KICH, Juliane Inês Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz*. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LIMA JÚNIOR, O. F. Análise e avaliação do desempenho dos serviços de transporte de carga. In: CAIXETA FILHO, J. A.; MARTINS, R. S. *Logística do transporte de cargas*. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Ricardo Roberto. Planejamento estratégico alinhado com a tecnologia da informação. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE

NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 2., 2007, João Pessoa, PB. *Anais...* João Pessoa: CONNEPI, 2007.

LOBATO, David Menezes (Org.). *Estratégia de empresas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. (Série Gestão Empresarial).

MONTANA, Patrick. J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2005.

NASCIMENTO, Moreira Auster; REGINATO, Luciane. *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Altas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo*. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBSON, W. *Strategic Management and Information Systems*. 2. ed. [S.l.]: Financial Times/Prentice Hall, 1997.

RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: estratégia na obtenção de resultados. *Caderno de Pesquisa NPGA*, Salvador, v. 3, n. 1, p. 1-12, 2006.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. *O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas*. 2007. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/ Artigos_e_textos/Empresa_familiar/planejamento_estrategico_nas_mpes.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Empresa_familiar/planejamento_estrategico_nas_mpes.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, A. Arthur; STRICKLAND, A. J. *Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOLEDO, G. L.; POLLERO, Álvaro Castroman; QUELOPANA, Eliana Marroquin. Competitive strategies for internationalization of companies. Case study: company leader in research, development and innovation. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, v. 10, p. 135-163, dez. 2004.

TORRES, M. D. F. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. *Projetos: planejamento, elaboração e análise*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.