

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAACS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Magno Morais de Azevedo

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FONTE DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA *UNIMED FORTALEZA***

Fortaleza – Ceará

Junho de 2008

Magno Morais de Azevedo

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FONTE DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA *UNIMED FORTALEZA***

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo,
como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Sérgio Vitorino B. Nogueira.

Fortaleza – CE

2008

Magno Morais de Azevedo

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FONTE DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIMED FORTALEZA**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: 23 106 12008

<hr/> <p>Prof. Sérgio Vitorino B. Nogueira Prof. Orientador</p>	Nota <hr/>
<hr/> <p>Prof. Zorandy Lopes de Oliveira Membro da Banca Examinadora</p>	Nota <hr/>
<hr/> <p>Prof. Elidihara Trigueiro Guimarães Membro da Banca Examinadora</p>	Nota <hr/>

Aos meus pais e minha namorada Luyane,
pelo apoio e incentivo na realização deste
trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais que ajudaram a construir meu caminho fornecendo todo o suporte financeiro e emocional e transmitindo ensinamentos valiosos para a minha vida.

Aos amigos Nicolas Renato Siqueira Araújo, Leonardo Mendes Lacerda de Meneses e Luyane Barroso Pinheiro pelo incentivo e ajuda para a realização desta monografia.

Aos professores Sérgio Vitorino e Itamar Filgueiras pelas valiosas orientações, sugestões, conhecimentos ministrados e ajuda incondicional.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

“Administrar bem um negócio é administrar seu futuro; e administrar seu futuro é administrar informações.”

MARION HARPER JR.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo evidenciar a importância do uso da “ferramenta” do Planejamento Estratégico como uma vantagem competitiva para as empresas no ambiente globalizado e competitivo do mercado. Mostra os conceitos e principais implicações dos termos “planejamento” e “estratégia” no âmbito empresarial. Aborda os pré-requisitos externos, internos e a postura da empresa para a implantação de estratégias. Destaca os diversos tipos de processo da estratégia que as empresas adotam. Trata sobre o diagnóstico estratégico externo, com o conhecimento do macroambiente, a análise da concorrência e de mercado e do diagnóstico interno, como os recursos organizacionais, a sua arquitetura, competências, cadeia e sistema de valor. Mostra a formulação das estratégias empresariais com a adoção de suas políticas e modelos de apoio, como a análise SWOT, modelos dinâmicos de cooperação e concorrência, a definição de objetivos e formulação das estratégias. Aborda a estratégia empresarial, a vantagem competitiva e a implementação estratégica, destacando o desempenho organizacional com o desafio da mudança. Mostra uma avaliação estratégica com auditoria de resultados, controle e avaliação do planejamento estratégico. Por fim, apresenta um estudo de caso sobre o planejamento estratégico adotado na **Unimed Fortaleza**.

Palavras-chave: Planejamento, Estratégia, Vantagem Competitiva, Organização.

ABSTRACT

This paper aims to show the importance of using the “tool” Strategic Planning as a competitive advantage to companies in such competitive and globalised market. It shows definitions and implications of the terms “planning” and “strategy” in the business field. It covers external and internal pre-requirements as well as the company’s position on implementing strategies. It highlights the different kinds of process in the strategy adopted by companies. It deals with external strategic diagnosis, which involves familiarization with the macro environment, competition and marketing analysis; and with internal diagnosis, involving organizational resources, its architecture, competences, chain and value. It shows the formulations of business strategies, dealing with their required policies and supporting models like the SWOT analysis, dynamic models of competition and cooperation, definition of targets and formulation of strategies. It deals with business strategies, the good side of competition and the implementation of strategies highlighting the organizational performance when facing challenge of making changes. It shows a strategic evaluation by auditing results, controlling and evaluating strategic planning. Finally, it presents a case study about the strategic planning adopted by **Unimed Fortaleza**.

Key Words: Planning, Strategy, Competitive Advantage, Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos Críticos da Estratégia de Unidade de Negócios.	19
Figura 2 – Hierarquia do Planejamento nas Organizações.	22
Figura 3 – Planos Táticos e Operacionais Decorrentes do Planejamento Estratégico.....	23
Figura 4 – Fatores que Moldam a Escolha da Estratégia da Empresa.	29
Figura 5 – O Papel da Análise Externa.	30
Figura 6 – Impacto da Oportunidade/Ameaça na Expectativa da Empresa.	31
Figura 7 – O Macroambiente e o Setor de Negócios da Organização.	32
Figura 8 – Entendendo os Concorrentes.	34
Figura 9 – O Modelo dos Cinco Fatores de Porter para a Lucratividade de Mercado.	35
Figura 10 – Impacto do Ponto Forte/Fraco na Expectativa da Empresa.	36
Figura 11 – Classificação de recursos organizacionais.	38
Figura 12 – A Competência Essencial como Capacidade Estratégica.....	40
Figura 13 – Cadeia de Valor.	41
Figura 14 – As Quatro Zonas na Matriz SWOT.	46
Figura 15 – Matriz de Crescimento/Participação (BCG).....	54
Figura 16 – Visão Geral do Modelo de Gestão Estratégica.....	64
Figura 17 – Tipo de Estratégia da Unimed Fortaleza	68
Figura 18 – Formulação Estratégica da Unimed Fortaleza	69

SUMÁRIO

RESUMO	6
LISTA DE FIGURAS	8
1. INTRODUÇÃO	11
2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	14
2.1 Planejamento: Conceitos e Princípios.....	14
2.1.1 O Conceito de Planejamento.....	14
2.1.2 Princípios do Planejamento	15
2.2 Estratégia: Conceitos e Características	16
2.2.1 O Conceito de Estratégia	16
2.2.2 Níveis de Estratégia nas Organizações	18
2.2.3 Pré-Requisitos para Implantar Estratégias.....	19
2.3 Planejamento Estratégico.....	20
2.3.1 O Conceito de Planejamento Estratégico.....	21
2.3.2 Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade	23
3. GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO	25
3.1 As Três Tarefas de Elaboração e a Implementação do Planejamento Estratégico	25
3.1.1 A Primeira Tarefa: Visão e Missão Estratégicas	26
3.1.2 A Segunda Tarefa: Estabelecendo Objetivos.....	27
3.1.3 A Terceira Tarefa: Elaborando a Estratégia	28
3.2 Diagnóstico Estratégico Externo	29
3.2.1 O Macroambiente	31
3.2.2 Análise da Concorrência.....	33
3.2.3 Análise de Mercado	34
3.3 Diagnóstico Estratégico da Organização (Interno).....	36
3.3.1 Avaliação Competitiva da Organização	37
3.3.2 Recursos e Arquitetura Organizacional	38
3.3.3 Competências.....	39
3.3.4 Cadeia de Valor	40
4. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	43
4.1 Tipos de Estratégias	43
4.1.1 Estratégia de Sobrevivência.....	44
4.1.2 Estratégia de Manutenção	44
4.1.3 Estratégia de Crescimento	44
4.1.4 Estratégia de Desenvolvimento	45
4.2 Política de Negócios	45
4.2.1 Modelos de Apoio à Decisão	45
4.2.2 Reestruturação Estratégica.....	47
4.3 Modelos Dinâmicos de Cooperação e Concorrência.....	47
4.3.1 O Desafio da Dinâmica Competitiva	48
4.3.2 Avaliação dos Recursos dos Concorrentes	48
4.3.3 Benchmarking Competitivo.....	49
4.3.4 Inteligência Competitiva.....	49
4.3.5 Jogos Competitivos.....	50
4.4 Definição de Objetivos e Formulação de Estratégias	51
4.4.1 O Processo de Definição de Objetivos	51
4.4.2 Elaboração de Estratégias	52

4.4.3 Modelos Estratégicos	53
5. IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	56
5.1 Estratégia e Vantagem Competitiva	56
5.2 Desempenho Organizacional	57
5.2.1 O Desafio da Mudança	57
5.2.2 Sistemas de Informação	58
5.2.3 Implementação do Plano Estratégico	58
5.3 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico	59
5.3.1 O Processo de Controle	60
5.3.2 Avaliação da Estratégia Organizacional	61
6. ESTUDO DE CASO: UNIMED FORTALEZA	62
6.1 Projeto da Pesquisa	62
6.1.1 Tema	62
6.1.2 Justificativa	62
6.1.3 Objetivo Geral	63
6.1.4 Objetivos Específicos	63
6.1.5 Metodologia	63
6.2 O Planejamento Estratégico na <i>Unimed</i>	63
6.3 Diretrizes Estratégicas: Missão, Visão e Objetivos	65
6.4 Diagnóstico Estratégico Externo	67
6.5 Diagnóstico Estratégico da Organização (Interno)	67
6.6 Tipo de Estratégia	68
6.7 Estratégia e Vantagem Competitiva	69
6.8 Mudança e Resistência	69
6.9 Sistemas de Informações	70
6.10 Controle, Avaliação e Benefícios do Planejamento Estratégico	70
7. CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	76

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas vivem em um ambiente de negócios muito dinâmico, competitivo e exigente. O ambiente empresarial, caracterizado por suas turbulências e incertezas, impõe enormes e constantes desafios às organizações, marcadas pela presença onipotente da Globalização. As que desejam sobreviver e prosperar devem acompanhar e estar em constante sintonia com o que o mercado demanda para desenvolver, firmar sua presença ou até mesmo penetrar no mundo dos negócios.

A nova lei no mundo empresarial é a competição. As empresas estão, a todo momento, analisando o mercado, sua própria organização e seus concorrentes, pois a vantagem competitiva é o objetivo primário de toda organização. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 22), “o processo competitivo é caracterizado por um processo interativo de descoberta, no qual novos conhecimentos são produzidos”.

A competição das empresas acaba por gerar um ambiente onde elas buscam sua sobrevivência e sustentabilidade através da especialização de seus processos, investimentos em pesquisas e desenvolvimento, otimização da qualidade e estratégias de marketing. Assim, as organizações precisam de norteadores, de planos que as guiem e ajudem a enfrentar as turbulências da competição e sobrevivência no mercado.

É nesse cenário que os termos “planejamento” e “estratégia” ganham importância. Planejar é conhecer e entender o contexto; é saber como atingir os objetivos; é saber como se prevenir. Dentre os muitos conceitos de Estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll e Parnell (2000, apud Camargos e Dias 2003, p. 29), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. A sua fusão acaba por gerar uma “ferramenta” empresarial de grande poder: o Planejamento Estratégico. As empresas adotam-no para auxiliá-las na determinação de objetivos e planos de ação para vencer desafios, manterem sua sustentabilidade e aproveitarem oportunidades.

Oliveira (1987, apud Terence 2002, p. 3) acrescenta:

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcione uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão, no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Desta forma, o planejamento estratégico contínuo tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização.

O Planejamento Estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultam em vantagens competitivas. Identifica os recursos potenciais, reconhece as fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados.

É cada vez maior o número de empresas no Brasil que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. Muitas dessas empresas já perceberam que os desafios e as ameaças com as quais deparam diariamente, são também oportunidades para desenvolver soluções e abrir novos mercados para seus produtos.

O objetivo deste trabalho é destacar a importância do desenvolvimento de um planejamento estratégico que lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão, destacando-se a vantagem competitiva obtida em relação aos seus concorrentes devido a utilização dessa ferramenta.

O texto encontra-se dividido em sete capítulos. Neste primeiro, denominado introdução, foram apresentados os conceitos gerais sobre planejamento e estratégia, além de uma breve informação sobre o ambiente empresarial.

O capítulo 2, planejamento e estratégia, apresenta os conceitos e principais implicações dos termos “planejamento” e “estratégia”. Aborda os pré-requisitos externos, internos e a postura e condições da empresa para a implantação de estratégias.

O capítulo 3, gestão do conhecimento estratégico, trata do diagnóstico estratégico externo, como o macroambiente, a análise da concorrência e de mercado e do diagnóstico interno, como os recursos organizacionais, a sua arquitetura, as competências, a cadeia e o sistema de valor.

O capítulo 4, formulação estratégica, mostra a formulação das estratégias empresariais com a adoção de suas políticas e modelos de apoio, como a análise SWOT, modelos dinâmicos de cooperação e concorrência e definição de objetivos.

O capítulo 5, implementação estratégica, aborda a estratégia empresarial e sua implementação, a vantagem competitiva, destacando o desempenho organizacional com o desafio da mudança. Mostra ainda uma avaliação estratégica com auditoria de resultados, controle e avaliação do planejamento estratégico.

O capítulo 6, estudo de caso, apresenta os dados e informações coletadas na pesquisa de campo, referentes ao tema deste trabalho, na **Unimed Fortaleza**.

O capítulo 7, conclusão, sintetiza as principais considerações referentes ao desenvolvimento da pesquisa.

Por fim, são indicadas as referências bibliográficas que serviram de apoio teórico para o desenvolvimento deste trabalho e os anexos referentes ao estudo de caso.

2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever as mudanças e se antecipar a elas. Referindo-se ao constante nível de incerteza no ambiente empresarial, os autores remetem a uma necessária reflexão sobre a importância do planejamento e da estratégia nas organizações.

2.1 Planejamento: Conceitos e Princípios

O planejamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino selecionado, porém faz-se necessário entender o conceito de planejamento e sua evolução no ambiente das organizações.

2.1.1 O Conceito de Planejamento

Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer a sua real amplitude e abrangência. Não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos; pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

O processo de planejar envolve, portanto, um “modo de pensar” que engloba indagações, que, por sua vez, contém questionamentos sobre o que, como, quando, para quem, por que, por quem e onde será feito. Deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado (Oliveira, 1994, p. 33).

De acordo com Megginson (1986 apud Terence, 2002, p. 10), planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais.

Para Stoner e Freeman (1995 apud Terence, 2002, p. 10), o planejamento possui dois aspectos básicos que são vitais para a organização: determinação dos objetivos e escolha dos meios para alcançá-los. Tais aspectos apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos.

Kotler e Armstrong (1993 apud Terence, 2002, p.11) defendem que o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Encorajá-las a pensar sistemicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

2.1.2 Princípios do Planejamento

Para Oliveira (1994, p. 35-36), o planejamento deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados:

- O princípio de contribuição aos objetivos, e, neste aspecto, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa;

- O princípio da precedência do planejamento, correspondente a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);
- O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa;
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

É muito importante o executivo estar atento a esses princípios do planejamento, pois lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório.

2.2 Estratégia: Conceitos e Características

A estratégia é um tema bastante explorado e excessivamente pesquisado desde a década de 60 e, nos dias de hoje, a estratégia empresarial é amplamente utilizada no mundo dos negócios. Consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

2.2.1 O Conceito de Estratégia

A palavra **estratégia** tem origem grega. Provém de *stratego* que significa, literalmente, a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos, os militares utilizaram essa palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégica.

A literatura sobre o tema **estratégia** cresceu de forma acentuada tanto na área acadêmica como no mundo dos negócios, abordando a competitividade das empresas e a preocupação concentrada na concorrência e no mercado. A definição de estratégia nas organizações é algo relativamente complexo, pois a literatura mostra inúmeras definições sob diferentes aspectos.

Segundo Ansoff (1990 apud Terence, 2002, p. 14), a estratégia diz respeito à utilização dos diversos recursos empresariais (humanos, técnicos e financeiros) que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela empresa.

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (Camargos e Dias, 2003, p. 29).

Para Ansoff e McDonnell (1993, p.70), basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento da organização. Há quatro tipos distintos de regras:

- Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de *objetivos* e, em seu aspecto quantitativo, são chamados de *metas*;
- Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo (estratégia empresarial);
- Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional);
- Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades no dia-a-dia (políticas operacionais).

2.2.2 Níveis de Estratégia nas Organizações

Chandler (1962 apud Camargos e Dias 2003, p. 33), em estudos de organizações americanas, pregou a divisão da administração da organização em: operações de gerenciamento de atividades a curto prazo, específicas de uma área funcional e rotineiras, e estratégias de gerenciamento a longo prazo de atividades que abrangem a organização como um todo. Bertero (1995 apud Camargos e Dias 2003, p. 33) distingue o nível operacional do estratégico em função do tempo; o operacional é identificado com o cotidiano e o curto prazo, enquanto o nível estratégico é associado ao médio e longo prazo.

A estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar; unidade de negócios (UNs), que determina como se deve competir no negócio escolhido; funcional, que determina como uma área deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida.

A estratégia corporativa explicita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão, de forma favorável, as decisões de compra dos clientes. Porter (1999 apud Camargos e Dias 2003, p. 33) define a estratégia corporativa como o “plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (...) é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios”. Para Wright, Kroll e Parnell (2000 apud Camargos e Dias 2003, p. 33), a estratégia corporativa é a “estratégia que a alta administração formula para toda a empresa”.

Destacando sua importância, Zaccarelli (1995 apud Camargos e Dias 2003, p. 33) defende que a estratégia corporativa e a de unidades de negócios, na concepção da moderna estratégia, “existem para propiciar a obtenção de vantagens competitivas nas operações das

empresas”. As UNs são subsistemas organizacionais com mercado, conjunto de concorrentes e missão diferente de outros subsistemas organizacionais da empresa.

A estratégia de unidades de negócios diz respeito a como competir com êxito em determinado setor, podendo ser considerada um conjunto de estratégias genéricas para orientar as organizações. São chamadas genéricas porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio. Existem cinco elementos considerados críticos na gestão da estratégia das UNs, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Elementos Críticos da Estratégia de Unidade de Negócios.



Fonte: Camargos e Dias (2003, p. 33).

Já as estratégias funcionais são estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, com funções inter-relacionadas, que podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada, ou seja, consistem no desenvolvimento de estratégias conjuntamente por todas as áreas funcionais: finanças, produção e operações, compras e materiais, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, *marketing* e recursos humanos.

2.2.3 Pré-Requisitos para Implantar Estratégias

Para a implantação de estratégias, faz-se necessário destacar os pré-requisitos do ambiente externo e interno da organização para a análise do processo. Segundo Gaj (1990, p. 10-11), existem dois tipos de pré-requisitos, detalhados abaixo:

- Externos: governo; política; novas leis; economia; setor de atividade; tecnologia; concorrentes; clientes; fornecedores; ambiente geral;
- Internos: organização; estrutura; direção; foco; sistema; atitude; abordagem; ênfase; acordo; organograma; observações; comportamentos; respostas; complexidade; executivos; percepção; planejamento; desenvolvimento pessoal.

Os pré-requisitos externos obrigam a catalogar o ambiente e sua turbulência e, assim, também aumenta a percepção das variáveis que se encontram em torno das organizações, influenciando seus resultados. Os pré-requisitos internos estabelecem paralelos de comportamentos e estilos que, ao mesmo tempo, apontam para o desejado e mostram certo rumo de ação a seguir.

2.3 Planejamento Estratégico

Muito se fala em Planejamento Estratégico (PE), e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a essa ferramenta da administração.

O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa.

Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do

Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

De acordo com Dutra (2004, p. 8), o planejamento é um processo que apresenta objetivos e trabalha metas e políticas almejando o sucesso esperado. Também é filosofia, que, através de uma concepção, de uma maneira de sentir a organização, torna a eficácia de um planejamento dependente de inúmeras variáveis, principalmente o envolvimento, a participação e a colaboração como atitudes de valorização e integração do processo.

2.3.1 O Conceito de Planejamento Estratégico

Alday (2000, p.10) destaca que com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos nos quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento.

Assis (2003, p. 10) chama a atenção para o fato de que os problemas criados pelas mudanças no ambiente podem significar novas oportunidades para a empresa. O uso do planejamento estratégico possibilita o executivo estabelecer o rumo a ser tomado para aproveitar as oportunidades de mercado.

O planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Segundo os autores, o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os

produtos e serviços, os valores a serem oferecidos aos clientes, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, dentre outros aspectos (Tiffany e Peterson, 1998 apud Terence, 2002, p. 20).

Kotler (1975 apud Alday, 2000, p. 11), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente (Oliveira, 1994, p. 46). A figura abaixo ilustra a hierarquia do planejamento:

Figura 2 – Hierarquia do Planejamento nas Organizações.

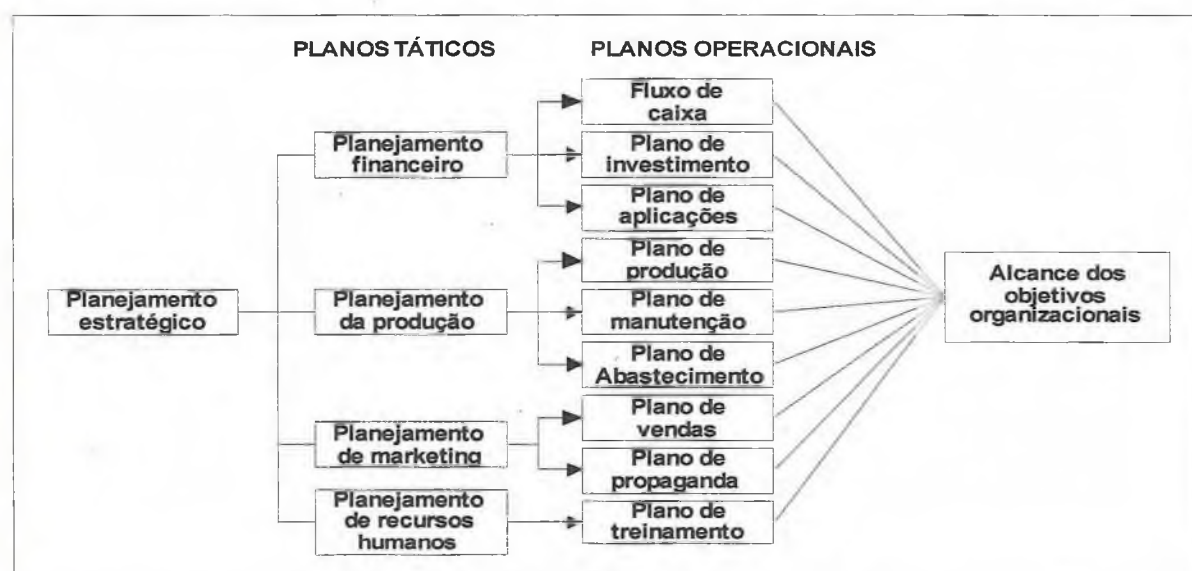


Fonte: Terence (2002, p.18).

Existem dúvidas, também, sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais. O Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo e está

relacionado com objetivos estratégicos de médio e longo prazo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos. Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 3 – Planos Táticos e Operacionais Decorrentes do Planejamento Estratégico.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 40).

2.3.2 Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade

No século XX, as mudanças do ambiente tornaram-se mais complexas e variadas. O ambiente globalizado das empresas levou basicamente a dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado, ou procurar prever essas tendências e se antecipar a elas.

Por essa razão, para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure manter-se ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo momento, é necessário haver um planejamento

estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

De acordo com Megginson (1986, apud Terence, 2002, p. 23), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- Capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- Minimiza a adivinhação;
- Poupa tempo, esforços e recursos financeiros;
- Possibilita à empresa a utilização do planejamento estratégico para apresentar seu negócio a acionistas e credores;
- Possibilita a utilização do planejamento estratégico no relacionamento com fornecedores, anunciantes, procuradores, auditores, contadores, investidores e consultores.

O planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem dessas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias. Quando utilizado adequadamente, o planejamento estratégico, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do desenvolvimento, da diversificação e inovação.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO

Para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico das empresas, faz-se necessário que o gestor obtenha conhecimentos teóricos necessários para melhorar sua aplicação; isso é obtido como uma otimização da base de sustentação no processo decisório.

É preciso planejar. Planejamento é algo com que todos concordam; muitos fazem, alguns fazem da mesma maneira e poucos fazem adequadamente. O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. O objetivo maior do Planejamento Estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização para obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado. Existe, então, um modelo ideal de planejamento estratégico? A resposta é não. Na verdade existem vários modelos que são altamente eficazes; cabe à organização encontrar qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade.

3.1 As Três Tarefas de Elaboração e de Implementação do Planejamento Estratégico

O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas exige embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação.

De acordo com Oliveira (1994, p. 60-61), através do planejamento estratégico a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;

- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo as premissas básicas do processo, as expectativas de situações almeçadas pela empresa, os caminhos a serem seguidos e como e onde alocar os recursos.

Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais:

- Direcionamento de esforços para pontos comuns;
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas, etc.;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”.

3.1.1 A Primeira Tarefa: Visão e Missão Estratégicas

A visão do tipo de empresa que a gerência está tentando criar e sua intenção de manter uma posição comercial específica representam a visão estratégica da empresa. A visão estratégica fornece um quadro em perspectiva de “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”. Não deixa nenhuma dúvida sobre o rumo de longo prazo da organização e para onde a gerência pretende conduzir a empresa.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2003, p. 36-37), a finalidade de uma declaração de visão/missão estratégica é destacar uma empresa das outras e estabelecer sua própria identidade especial, sua ênfase no negócio e sua trajetória de desenvolvimento. A formação de uma visão estratégica bem concebida e sua expressão na forma de declaração de missão da empresa tem três aspectos distintos:

- Compreender o negócio em que a empresa realmente está;
- Comunicar a visão e missão de modo claro, excitante e inspirador;

- Decidir quando o rumo estratégico da empresa e sua missão no negócio devem ser alterados.

O negócio de uma empresa é definido pela necessidade que está sendo atendida, quem está sendo atendido e como esse atendimento está sendo feito.

3.1.2 A Segunda Tarefa: Estabelecendo Objetivos

O estabelecimento de objetivos converte a visão estratégica e o rumo em metas de resultados e marcos de desempenho. Os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. Eles dizem **quanto**, de **que tipo** de desempenho, **para quando**. São classificados em objetivos de longo e curto prazo, cada um com seu horizonte de atuação temporal.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2003, p. 46), para que os objetivos de desempenho tenham valor como ferramenta gerencial, devem ser estabelecidos em termos quantificáveis (mensuráveis) e devem ter um prazo para ser atingidos, o que significa que devem ser evitadas as generalizações do tipo “maximizar lucros”, “reduzir custos”, “aumentar as vendas”, que não especificam quanto nem quando.

Os objetivos são necessários para cada resultado-chave cujo sucesso os gerentes julgam importantes. Dois tipos de áreas chave de resultado se destacam: as relacionadas com o desempenho financeiro e as relacionadas com o desempenho estratégico.

Para que a reflexão estratégica e a tomada de decisão orientada pela estratégia permeiem o comportamento da organização, as metas de desempenho precisam ser estabelecidas não somente para a organização como um todo, mas também para cada um dos negócios e linhas de produto distintos da organização em cada área funcional e departamento específicos.

O processo de cima para baixo de estabelecimento de metas de desempenho para atividades, processos e unidades departamentais de criticidade estratégica é uma maneira racional e sistemática de desdobramento de objetivos da empresa como um todo em segmentos que as unidades e gerentes dos níveis mais baixos se encarregam de atingir. Essa abordagem serve também para proporcionar um valioso grau de unidade e coesão ao estabelecimento de objetivo e elaboração de estratégia nas diferentes partes da organização. De um modo geral, os objetivos e estratégia da organização como um todo precisam ser elaborados primeiro, para que possam orientar o estabelecimento de objetivos e a elaboração de estratégia nos níveis mais baixos.

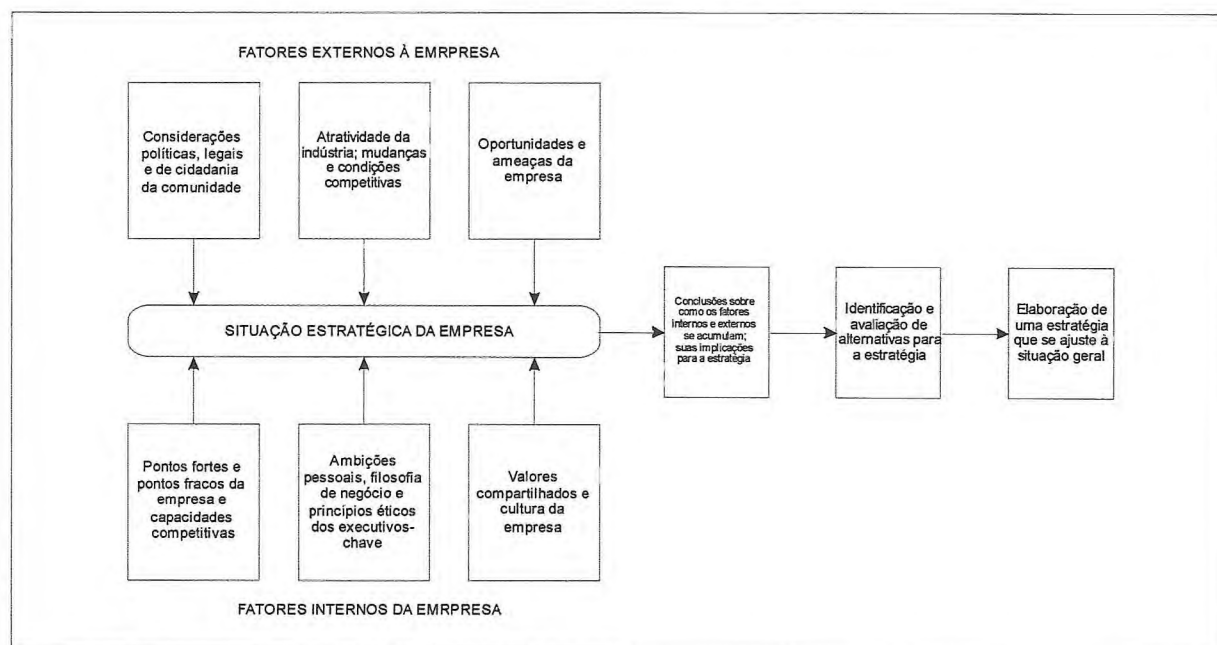
3.1.3 A Terceira Tarefa: Elaborando a Estratégia

As organizações precisam de estratégias para orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão da organização. A elaboração de estratégia enfoca o **como**: como atingir as metas de desempenho, como superar os rivais, como atingir vantagem competitiva sustentável, como reforçar a posição de longo prazo no negócio da empresa, como transformar em realidade a visão estratégica da gerência para a empresa.

A estratégia de uma organização evolui com o tempo. Raramente é possível planejar todas as partes da estratégia com antecedência e passar longos períodos sem encontrar necessidade de alteração. Reagir e responder aos acontecimentos no interior da empresa ou fora dela ou no meio ambiente em que está inserida é parte normal do processo de elaboração da estratégia. Sempre existe alguma coisa nova para reagir e uma nova janela estratégica que se abre (Thompson Jr. e Strickland III, 2003, p. 54).

Muitas considerações situacionais entram na elaboração de uma estratégia. A figura da página seguinte apresenta os fatores principais que moldam as abordagens estratégicas de uma empresa. O entrelaçamento desses fatores e a influência que cada um exerce sobre o processo de elaboração de estratégia variam de empresa para empresa. É por isso que o ponto de partida na elaboração de estratégia é o dimensionamento de todos os fatores situacionais, internos e externos.

Figura 4 – Fatores que Moldam a Escolha da Estratégia da Empresa.



Fonte: Thompson Jr. e Strickland III (2003, p. 68).

Thompson Jr. e Strickland III (2003, p. 67) comentam rapidamente cada um dos fatores citados acima: os problemas sociais, políticos, regulamentares e de cidadania delimitam as ações estratégicas que uma empresa não pode ou não deve adotar; a estratégia de uma empresa deve fazer uma combinação perfeita da indústria com as condições competitivas; uma estratégia bem concebida destina-se a captar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e promover a defesa do desempenho futuro contra as ameaças externas; a estratégia de uma empresa deve ser baseada naquilo que ela faz bem e deve evitar aquilo que ela não faz tão bem; as ambições, filosofias de negócio e crenças éticas pessoais dos gerentes normalmente são impregnadas nas estratégias que eles elaboram; os valores e a cultura de uma empresa podem dominar os tipos de mudanças estratégicas que ela considera ou rejeita.

3.2 Diagnóstico Estratégico Externo

Segundo Ferreira et al (2005, p. 37), o diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento; através dele a organização irá obter informações para o norteando do seu direcionamento estratégico. O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento

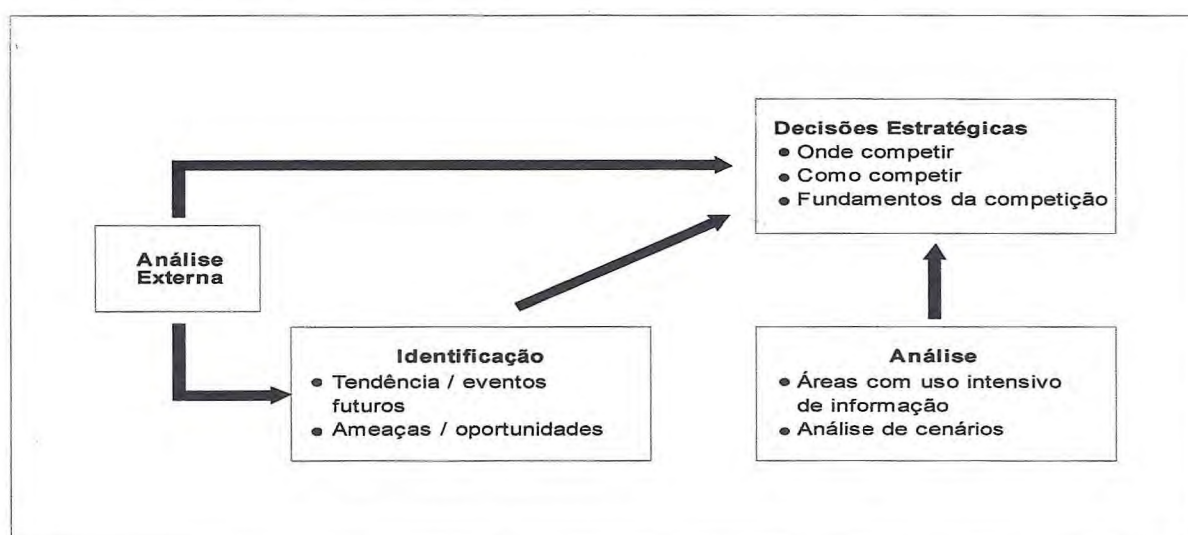
da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que a afetam. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá antecipar-se às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.

A análise externa corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e a seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

A análise externa envolve um exame dos elementos relevantes exteriores a uma organização. Essa análise deveria ter um propósito fixo, concentrando-se na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas e escolhas estratégicas.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80), a finalidade do diagnóstico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial e analisar a concorrência.

Figura 5 – O Papel da Análise Externa.

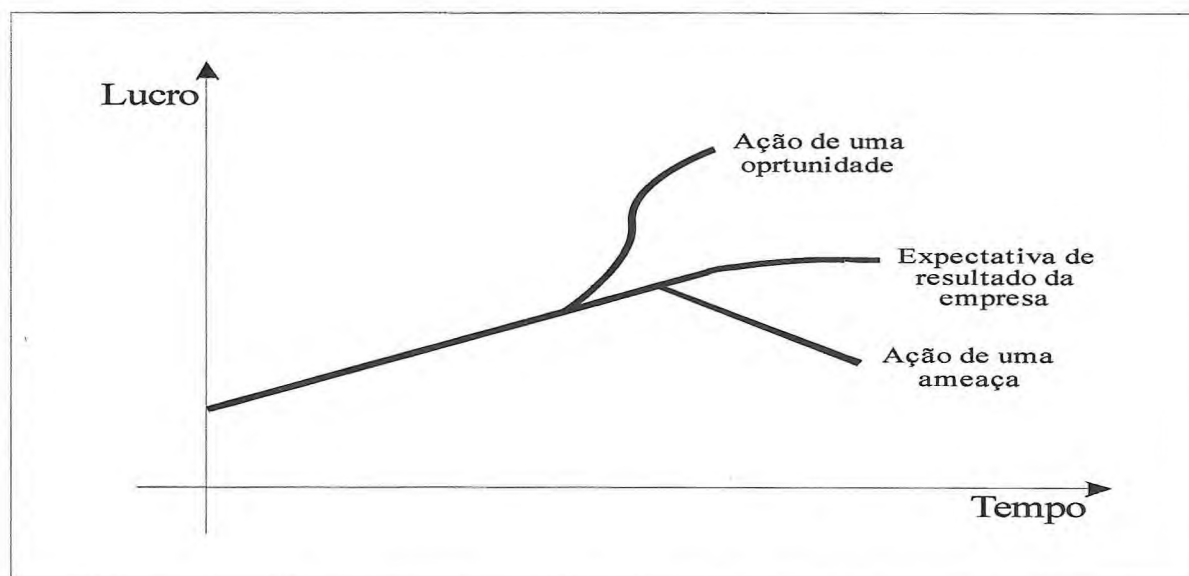


Fonte: Aaker (2001, p. 50).

De acordo com Aaker (2001, p. 30-31), um dos produtos da análise estratégica é a identificação e compreensão das oportunidades e ameaças, tanto existentes quanto potenciais, com que a organização defronta. Uma oportunidade é uma tendência ou ocorrência que pode conduzir a uma significativa mudança ascendente nos padrões de venda e de lucro, contanto que se apresente uma resposta estratégica adequada. Uma ameaça é uma tendência ou ocorrência que, na ausência de uma contrapartida estratégica, resultará em um período de retração das vendas atuais e dos padrões de lucro.

Para Ferreira et al (2005, p. 37), as oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho.

Figura 6 – Impacto da Oportunidade/Ameaça na Expectativa da Empresa.



Fonte: Oliveira (1994, p. 87).

3.2.1 O Macroambiente

O macroambiente é o contexto que envolve externamente a organização. É a situação em que uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, mantém

transações e intercâmbios com o ambiente que a cerca. Por decorrência disso, tudo o que ocorre externamente ao ambiente influencia o que ocorre na organização. Contudo, pela sua vastidão, o macroambiente influencia genericamente todas as organizações, algumas mais, outras menos, mas de maneira ampla e intensiva.

Figura 7 – O Macroambiente e o Setor de Negócios da Organização.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 82).

A importância de conhecer o macroambiente é dupla. Assim como se deve reconhecer o impacto das mudanças fundamentais do ambiente nos negócios, também se deve estar alerta para o fato de que a natureza das mudanças que desafiam as organizações em si está mudando. Com a compreensão das mudanças que ocorrem no macroambiente, a organização pode definir procedimentos para lidar com esse ambiente e com os eventos futuros provocados por elas.

Em princípio, nenhuma organização pode controlar isoladamente as tendências do ambiente externo, por isso as variáveis que determinam o ambiente externo são chamadas de fatores incontroláveis de mercado (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 83).

Ainda segundo os autores, é necessário que seu processamento aconteça em uma base contínua e em constante evolução a partir de quatro etapas bem identificadas, detalhadas abaixo:

- Rastreamento: é a identificação de sinais de mudanças do ambiente;
- Monitoramento: é a constante análise e avaliação das observações feitas sobre os indicadores monitorados;
- Previsão: são projeções dos futuros desdobramentos a partir das análises e avaliações feitas na etapa anterior;
- Avaliação: é a determinação dos impactos por importância e no tempo, e as tendências para o planejamento estratégico da organização.

3.2.2 Análise da Concorrência

A análise da concorrência começa com a identificação de grupos de concorrentes. Uma abordagem considera a escolha dos clientes, identificando o conjunto de concorrentes no qual o cliente faz suas escolhas ou as associações de uso-produto, identificando o conjunto no qual os produtos são empregados na mesma situação de uso. Entender concorrentes emergentes e as formas competitivas pode ser estrategicamente crucial para detectar mudanças fundamentais nas prioridades dos clientes e paradigmas do negócio a fim de oferecer-lhes prontas respostas.

Uma segunda abordagem é identificar grupos estratégicos, grupos de empresas competitivas que seguem estratégias similares e possuem ativos, competências e outras características semelhantes. É também importante identificar concorrentes potenciais – empresas com motivação e habilidade para ingressar em um ramo.

Para compreender melhor os competidores é útil analisá-los com base em diversas dimensões. Seu tamanho, seu crescimento e sua lucratividade fornecem uma medida bruta de sua importância relativa. Sua imagem e sua estratégia de posicionamento geram intuições

estratégicas. Estruturas de custo podem fornecer pistas para prováveis estratégias de preço. A figura abaixo ilustra esse entendimento:

Figura 8 – Entendendo os Concorrentes.



Fonte: Aaker (2001, p. 74).

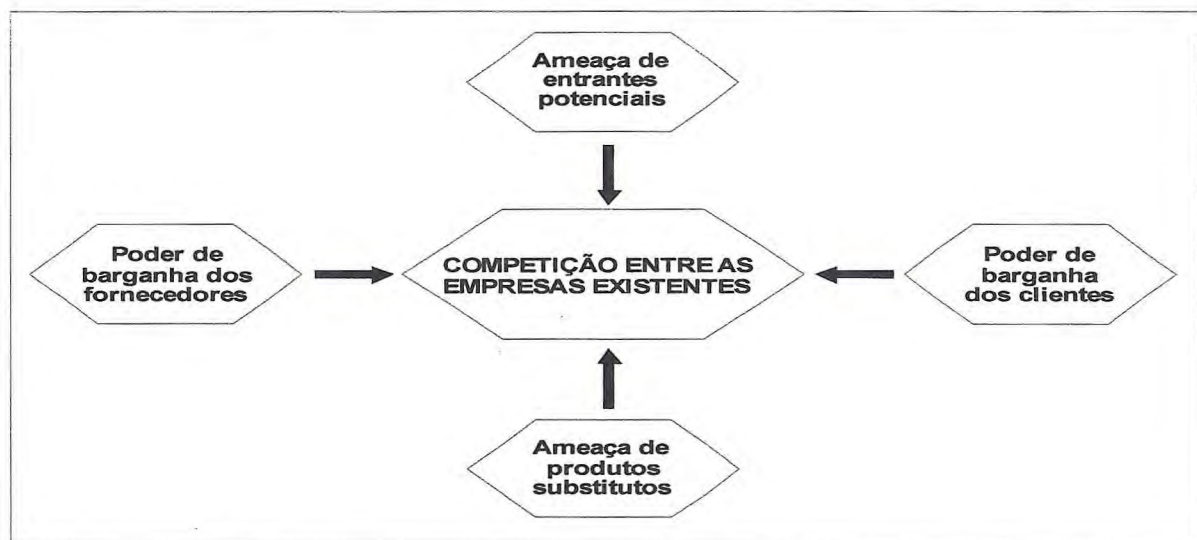
3.2.3 Análise de Mercado

De acordo com Aaker (2001, p. 103), a análise de mercado destina-se a ajudar a determinar a atratividade de um mercado para participantes efetivos e potenciais e a auxiliar na compreensão da estrutura e da dinâmica desse mercado. Uma análise de mercado é frequentemente conduzida através das seguintes dimensões:

- Tamanho efetivo e potencial de mercado: o mercado potencial inclui a oportunidade gerada pelo usuário que pode ser aproveitada, criando maior frequência de uso, maior variedade de usos, novos usuários e novos usos;
- Crescimento do mercado: para prever padrões de crescimento, pode ser útil considerar as forças que impulsionam as vendas, os indicadores principais, as indústrias análogas, a pressão nos preços e a existência de produtos substitutos;

- Lucratividade do mercado: a intensidade competitiva de um mercado ou de qualquer segmento de mercado dependerá de cinco fatores – os concorrentes existentes, o poder do fornecedor, o poder do cliente, os produtos substitutos e os entrantes potenciais, conforme mostra figura abaixo. As barreiras à entrada incluem investimento de capital, economias de escala, acesso aos canais de distribuição e diferenciação do produto;

Figura 9 – O Modelo dos Cinco Fatores de Porter para a Lucratividade de Mercado.



Fonte: Aaker (2001, p. 92).

- Estrutura de custo: um modo de detectar fatores-chave de sucesso é analisar o valor que o estágio de produção agregou e observar como está mudando;
- Sistemas de distribuição: a necessidade de identificar os canais alternativos e as tendências conforme suas importâncias relativas e de analisar as relações de poder em cada canal e como podem estar mudando;
- Tendências de mercado: que tendências dentro do mercado afetarão a lucratividade futura das empresas participantes e os fatores-chave de sucesso?
- Fatores-chave de sucesso: que habilidade e competências são necessárias para competir em um grupo estratégico tanto no atual momento quanto no futuro?

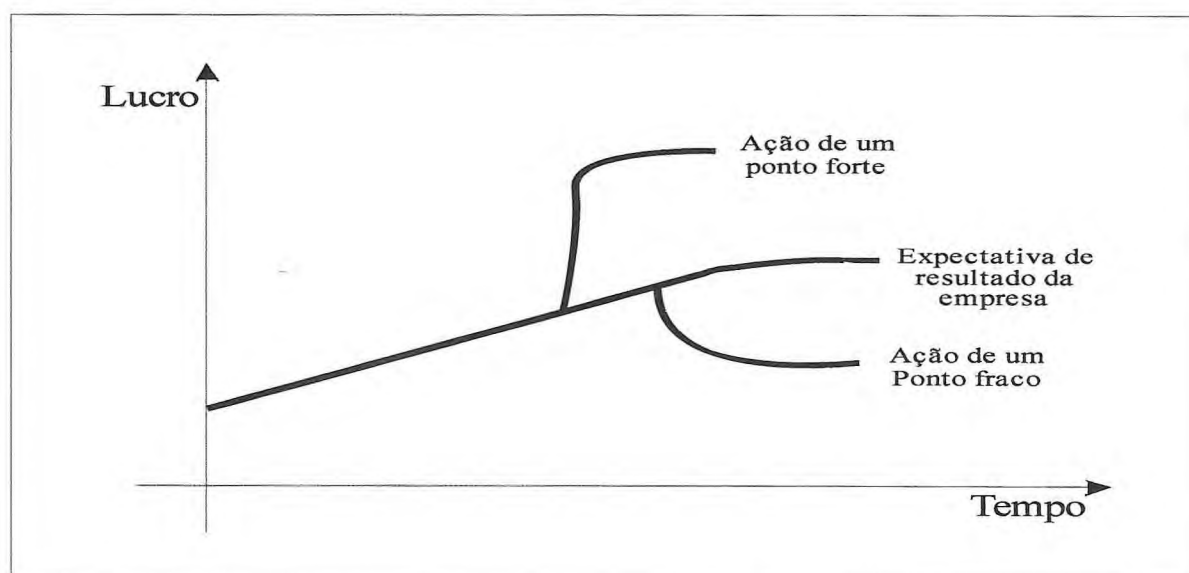
Os contextos de crescimento de mercado envolvem um conjunto de riscos, sendo o maior deles o perigo de haver mais concorrentes do que o mercado é capaz de comportar. Outros riscos incluem o fracasso em criar uma distribuição apropriada, em conseguir os recursos inadequados, os variáveis fatores-chave de sucesso, as tecnologias variáveis, a instabilidade de preço, a entrada de produtos superiores, assim como o fracasso do mercado em cumprir as expectativas de crescimento.

3.3 Diagnóstico Estratégico da Organização (Interno)

Após a análise externa, o passo seguinte é fazer o diagnóstico estratégico da organização. Trata-se, agora, de olhar para dentro da organização a fim de analisar suas potencialidades e forças, de um lado, e suas fragilidades e fraquezas do outro.

Pelo diagnóstico estratégico da organização – também denominado análise organizacional – a organização faz uma avaliação competitiva de suas potencialidades – pontos fortes que precisam ser mais intensamente explorados – e de suas fragilidades – pontos fracos que precisam ser corrigidos e sanados (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 108).

Figura 10 – Impacto do Ponto Forte/Fraco na Expectativa da Empresa.



Fonte: Oliveira (1994, p. 94).

Para o sucesso, considera-se de suma importância que as empresa busquem a participação de todos e em diferentes cargos para melhor implantação dos objetivos almejados e de um comprometimento maior. Também se verifica, sob uma análise interna com que o gestor irá avaliar as competências e as falhas da empresa, o que servirá como referência e complemento na realização do diagnóstico. Essa análise visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é, a partir dessa análise, que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa (Ferreira et al, 2005, p. 38).

Segundo Ferreira et al (2005, p. 38), por fim, faz-se necessário salientar que o gestor somente estará apto quando identificar, com clareza, suas principais vantagens competitivas, assim como seus pontos fracos. É importante nessa fase que se busque compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa.

3.3.1 Avaliação Competitiva da Organização

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 108) definem como um processo de “busca de vantagens competitivas” a localização de recursos, capacidades e competências que são criadores de valores, raros no mercado e difíceis de serem copiados pelos concorrentes. Os recursos embasam as capacidades que serão aplicadas como competências distintas e centrais.

É essa aplicação que, essencialmente, faz uma organização superar-se e criar valor de modo duradouro por meio de desempenho superior e de atributos oferecidos por seus produtos e serviços e pelos quais os clientes estarão dispostos e até ansiosos a pagar. De fato, abordagens diferenciadas de oferecer valor superior aos clientes requerem uma conjunção de pontos fortes da organização que sejam bastante distintos de outras organizações.

Existem três pontos que sustentam a avaliação competitiva de mercado:

- Valores: conjunto de princípios adotados pela empresa;

- **Propósito:** as organizações devem expressar seu propósito em termos específicos e claros;
- **Visão de futuro:** as organizações devem desenvolver uma visão de futuro e agirem para implementá-la.

3.3.2 Recursos e Arquitetura Organizacional

A melhor maneira de fazer um diagnóstico estratégico da organização é começar pelos seus recursos organizacionais. Para realizar os processos, a organização necessita de recursos humanos, financeiros, materiais, máquinas, informações, energia e assim por diante. Recursos são os insumos dos processos organizacionais. Capital, equipamentos, habilidades individuais dos funcionários e patentes constituem exemplos de recursos. A vantagem competitiva será a consequência da aplicação conjunta de vários recursos na capacitação da empresa.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 112), os recursos são constituídos por ativos organizacionais, que são bens que uma organização acumulou como resultado de investimento. Também são ativos as capacidades que são conjuntos de habilidades e aprendizado das pessoas. A figura abaixo ilustra os tipos e exemplos de recursos:

Figura 11 – Classificação de recursos organizacionais.

Recursos tangíveis	Edifícios e instalações Máquinas e equipamentos Matérias-primas etc.
Recursos intangíveis	Competências essenciais e conhecimento corporativo Know-how Cultura organizacional Relações com clientes e fidelização dos clientes Marcas e patentes Confiabilidade e reputação Capacidade de inovação etc.
Recursos terceirizados	Serviços de propaganda, segurança e computação Gestão de frotas e veículos etc.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 112).

As empresas necessitam de uma estrutura confiável e firme, para poderem funcionar adequadamente e que proporcione um arcabouço para conter e integrar todos os órgãos, tarefas, relações, recursos e competências em um sistema global. Essa estrutura funciona como um esqueleto e representa o esquema de coordenação de todos os elementos vitais para o funcionamento da organização.

O conjunto desses componentes – órgãos, equipes, cargos, hierarquias, relacionamentos, recursos, etc. – recebe o nome de desenho organizacional: é a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas, alocadas e coordenadas. Constitui a maneira pela qual a organização molda seus componentes para fazer a tarefa organizacional, em um certo ambiente de negócios, alcançar objetivos (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 116).

Quando o mundo dos negócios passa por mudanças e transformações rápidas, intensas, e a estratégia muda continuamente, a arquitetura organizacional precisa também mudar para acompanhar essa mutabilidade e funcionar como plataforma para garantir a inovação.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 121), a organização precisa ser ágil, flexível, adaptável, maleável e dinâmica. Isso significa que a arquitetura precisa ser estrategicamente estruturada. Ela precisa ser um meio adequado para alcançar os fins desejados e deve servir à estratégia empresarial.

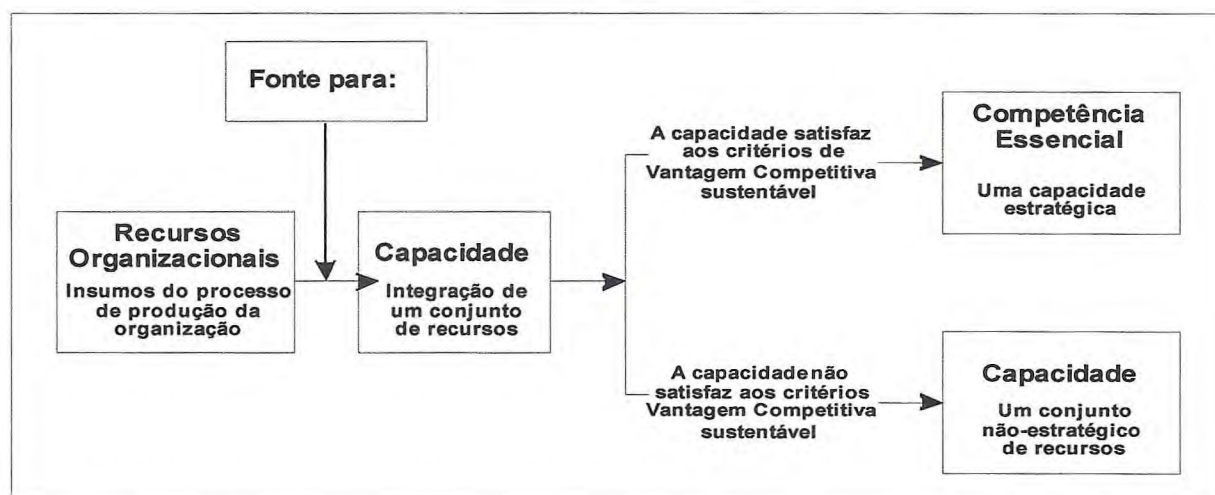
3.3.3 Competências

Segundo Thompson Jr. e Strickland (2003, p. 127), um dos segredos comerciais da gerência estratégica de primeira linha é a consolidação do conhecimento tecnológico, de produção e de comercialização em competências básicas que melhoram sua competitividade. A competência básica é algo que a empresa faz especialmente bem em comparação com seus concorrentes. Tipicamente, a competência básica está relacionada com um conjunto de perícias, habilidades na execução de atividades particulares ou o campo e profundidade do *know-how* tecnológico da empresa; a competência básica reside no pessoal da empresa.

As competências básicas são ativos competitivos valiosos, capazes de serem a mola mestra do sucesso da empresa. Ela atribui à empresa o poder de adquirir vantagem competitiva.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 127), competência é o conjunto de habilidades e tecnologias aplicadas de maneira integrada e convergente. Assim, a competência para uma organização produzir em tempo de ciclo rápido está embasada no conjunto de habilidades que se integram, entre elas a capacidade de maximizar os processos comuns em uma linha de produção, flexibilidade para alterações no planejamento e execução da produção, execução de sistemas sofisticados de informação, gestão apurada dos estoques e desenvolvimento do compromisso por parte dos fornecedores.

Figura 12 – A Competência Essencial como Capacidade Estratégica.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 126).

3.3.4 Cadeia de Valor

O conceito de cadeia de valor descreve as novas estruturas e processos com os quais as organizações procuram se preparar estrategicamente. Toda organização desempenha uma variedade de atividades para projetar, produzir, comercializar, entregar e apoiar seu produto ou serviço.

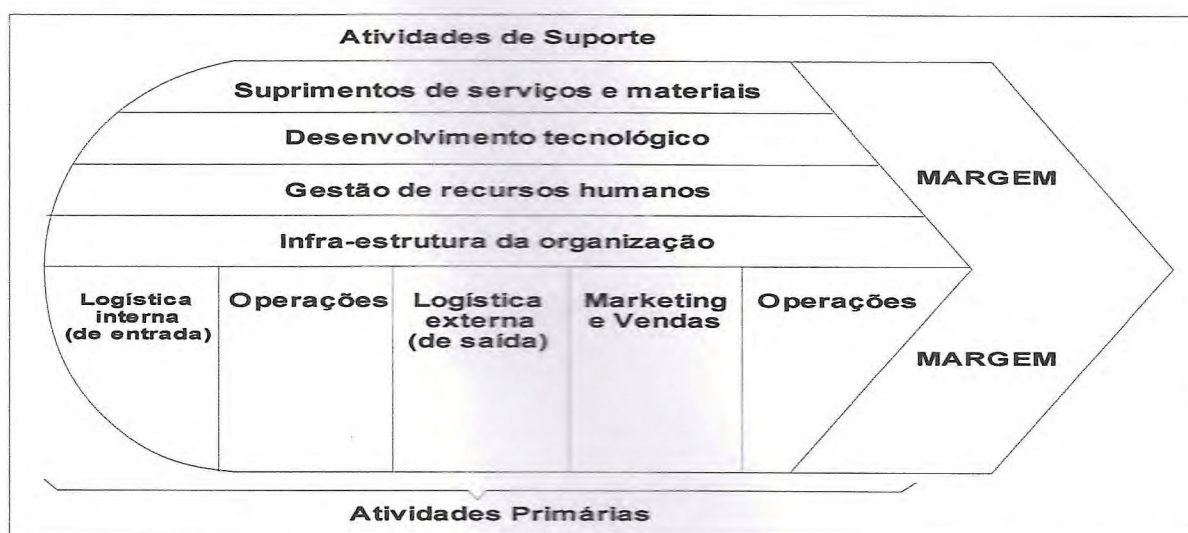
Segundo Thompson Jr e Strickland (2003, p. 131), a cadeia de valor identifica as atividades, funções e processos que precisam ser executados no projeto, produção, comercialização, entrega e apoio de um produto ou serviço.

Porter (1989, p. 33) define cadeia de valor como um modo pelo qual a empresa executa atividades individuais e que é um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.

Cada atividade na cadeia de valor representa custos e ocupa ativos. A alocação dos custos operacionais e ativos da empresa, a cada atividade, individualmente na cadeia fornece a estimativa de custos de cada atividade.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias e as atividades de apoio, que sustentam as primárias e a si mesmas, em quatro categorias. A figura seguinte ilustra esse inter-relacionamento (Porter, 1989, p. 34):

Figura 13 – Cadeia de Valor.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 133).

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação. Uma comparação das cadeias de valores dos concorrentes expõem as diferenças que determinam a vantagem competitiva.

As atividades primárias representam a seguinte seqüência:

- Trazer materiais para dentro da organização (logística interna – de entrada);
- Convertê-los em produtos finais (operações);
- Expandir os produtos finais (logística externa – de saída);
- Comercializa-los (marketing e vendas);
- Prestar-lhes assistência técnica (serviços).

As quatro atividades de apoio – suprimentos, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infra-estrutura da organização – são realizadas em departamentos específicos.

4. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

Em uma empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até mesmo ardilosa. Dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

4.1 Tipos de Estratégias

Segundo Oliveira (1994, p. 178), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido, entretanto deverá estar ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo.

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis e utilize a estratégia certa no momento certo.

4.1.1 Estratégia de Sobrevivência

Para Oliveira (1994, p. 178), a estratégia de sobrevivência deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas “negras” (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

Os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são: redução de custos, desinvestimento ou liquidação do negócio.

4.1.2 Estratégia de Manutenção

A empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, entretanto possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.) acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes.

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, a partir dessa situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças (Oliveira, 1994, p. 180).

4.1.3 Estratégia de Crescimento

Nessa situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente, está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa.

Alguns tipos de estratégias inerentes à postura de crescimento são: estratégia de inovação, estratégia de internacionalização e estratégia de expansão.

4.1.4 Estratégia de Desenvolvimento

Nesse caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa.

De acordo com Oliveira (1994, p. 182), o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Podem-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente ou podem-se procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

O desenvolvimento pode assumir as seguintes conotações: desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou serviço, desenvolvimento de capacidade e desenvolvimento de estabilidade.

4.2 Política de Negócios

São as regras ou escopo que expressam os limites nos quais as ações devem ocorrer. Como base para o processo decisório, no planejamento estratégico, existem as políticas que representam parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões do executivo.

4.2.1 Modelos de Apoio à Decisão

Os modelos de apoio à decisão são empregados como apoio à formulação de políticas. O mais importante e mais utilizado pelas empresas é o modelo SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A função do modelo SWOT é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células e para célula haverá uma indicação de que rumo tomar.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188), a avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. A figura abaixo ilustra as quatro zonas que são estabelecidas na matriz SWOT:

Figura 14 – As Quatro Zonas na Matriz SWOT.

		Análise externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise interna: Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa 1	Política de ação defensiva ou Enfretamento: área de risco enfrentável 2	
Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial 3	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado 4	

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188).

As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. No quadrante 1, propõem-se políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de forças e capacidade da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. O quadrante 4 revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio. No quadrante 2, propõe-se que as forças da organização criem barreiras às ameaças do ambiente externo. No quadrante 3, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

4.2.2 Reestruturação Estratégica

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 202), ao adotar diferentes políticas de negócio, a organização deverá considerar diferentes reestruturações estratégicas para a mudança e obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes. A organização pode enfrentar seis escolhas básicas:

- Inovar as regras com as quais concorre e reinventar a si mesma;
- Substituir a si mesma na concorrência;
- Imitar a concorrência;
- Complementar a concorrência;
- Colaborar com a concorrência;
- Sair da competição.

4.3 Modelos Dinâmicos de Cooperação e Concorrência

No mundo dos negócios, nada está em repouso, nada é estático. Tudo se movimenta de forma incessante em direções e velocidades diferentes que podem mudar bruscamente e sem prévio aviso. Os protagonistas desse cenário complicado e nebuloso não se conhecem bem, não sabem o que os outros estão fazendo, mas disputam ferozmente tudo aquilo que pretendem obter. É uma ampla e complexa arena em que as organizações querem se fazer presentes, ocupar seu espaço e alcançar seus objetivos. Como o espaço é finito, cada organização que entra reduz forçosamente o espaço das outras. É um jogo de forças e contra-forças, ações e reações sem fim e que tende a aumentar cada vez mais o seu ponto de ebulição.

A resultante desse complicado campo dinâmico de forças é o gradativo aumento da rivalidade no novo cenário competitivo. Isso faz com que as organizações passem a disputar de maneiras diferentes a fim de obterem competitividade estratégica e retornos acima da média.

4.3.1 O Desafio da Dinâmica Competitiva

O mundo dos negócios é atualmente dinâmico e competitivo. As estratégias de uma organização e sua implementação são dinâmicas por natureza. As ações que uma organização adota, muitas vezes, provocam reações dos concorrentes que conduzem a respostas daquela organização. Essa cadeia de eventos – série de ações e reações entre organizações que concorrem dentro de um setor em particular – cria uma dinâmica competitiva. Trata-se de um intenso campo dinâmico de forças interagentes.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 212), devido à dinâmica competitiva, a eficácia da estratégia de uma organização é determinada não somente pela sua ação inicial, mas também por quão bem ela antecipa e encaminha as ações e movimentos contrários dos concorrentes e se desloca em relação às exigências dos clientes ao longo do tempo.

4.3.2 Avaliação dos Recursos dos Concorrentes

Sem o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e de suas ações mais prováveis, é impossível formular a estratégia: descobrir o grupo de clientes para os quais há uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Como a vantagem competitiva é um conceito relativo e contingencial, a organização que tiver um conhecimento deficiente de seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria. O que caracteriza a dinâmica competitiva é que as organizações são mutuamente dependentes: elas são impactadas pelos movimentos umas das outras e devem reagir em função dessa nova situação. As respostas variam desde uma resposta de retaliação agressiva até a proposição de verdadeiras redes de valor para congregar diferentes organizações que atuam como se fossem uma só.

A complexidade e a ambigüidade encaradas pelos executivos em muitos mercados modernos ressaltam a necessidade de identificar e entender os concorrentes. Em outras palavras, a dinâmica competitiva requer um referencial para a análise da concorrência a fim de avaliar tanto movimentos ofensivos como defensivos, com o objetivo de impedir que os concorrentes iniciem reações indesejáveis. Esse processo deve levar em conta a complexidade

do mundo moderno dos negócios, no qual concorrente, cliente, colaborador ou fornecedor podem ser uma mesma organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 216), a análise da concorrência procura focalizar cada uma das organizações com as quais a organização concorre diretamente. Em geral, a análise da concorrência busca entender os seguintes aspectos:

- Quais os objetivos futuros da organização concorrente?
- Qual é sua estratégia atual? Quais as ações que o concorrente está realizando e o que ele poderá fazer?
- Quais as suposições da organização concorrente? O que ela acredita a respeito de si própria e do setor?
- Qual é a capacidade do concorrente?

As informações relacionadas aos aspectos acima ajudam a organização a esboçar um perfil antecipado de resposta ou reação para cada concorrente. Os resultados da análise da concorrência permitem que a organização possa entender, interpretar e prever as possíveis ações e iniciativas dos concorrentes.

4.3.3 Benchmarking Competitivo

O *Benchmarking* competitivo é o processo de medir e comparar as estratégias e operações da organização com as das outras organizações de ponta em suas atividades, dentro ou fora de seu setor. O motivo é identificar as melhores práticas alheias que podem ser adotadas, adaptadas ou melhoradas para impulsionar seu desempenho.

4.3.4 Inteligência Competitiva

A análise da concorrência utiliza mecanismos integrados de localização, busca a captura de informações que recebem o nome de inteligência competitiva. A inteligência

competitiva é a coleta ética de informações e dados necessários relativos aos objetivos, estratégias, suposições e recursos do concorrente.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 223) destacam que a inteligência competitiva busca proporcionar uma avaliação dos objetivos futuros e atuais dos concorrentes e permitir a definição de uma direção eficaz para o desenvolvimento de estratégias em três níveis:

- Identificação dos mercados e clientes que os concorrentes estão tentando operar;
- Identificação da maneira que eles escolheram trabalhar nesses mercados e com esses clientes;
- Identificação do marketing mix que está sendo adotado para capacitar o posicionamento objetivado por meio de comunicação integrada e veículos promocionais.

A inteligência competitiva busca alcançar um objetivo principal: conhecer o concorrente o suficiente para poder prever e antecipar os passos que ele seguirá e as reações que tomará frente a uma mudança ambiental ou a uma estratégia que a organização pretende adotar.

4.3.5 Jogos Competitivos

A estratégia bem-sucedida implica combinar movimentos de ataque e defesa visando a construir uma posição mais forte no mercado escolhido, estabelecendo uma analogia entre a guerra militar e as batalhas competitivas no mercado. As lições para conduzir a estratégia empresarial podem ser aprendidas pelo estudo da guerra e dos princípios desenvolvidos pelos estrategistas militares.

A estratégia de ataque é usada quando um objetivo de crescimento é perseguido em um mercado que não pode ser ampliado e, assim, o sucesso precisa ocorrer à custa dos concorrentes.

A estratégia de defesa é usada quando o objetivo principal pode não ser o aumento, mas a manutenção da posição atual contra possíveis atacantes.

A estratégia de colaboração e cooperação é utilizada quando a estratégia organizacional envolve a colaboração e cooperação com outras organizações. Pode ser mais vantajoso juntar-se a algumas organizações para combater outras para obter benefícios próprios ou conjuntos. Muitas vezes, a cooperação entre organizações pode aumentar a vantagem competitiva.

A colaboração estratégica é uma resposta a fatores como mercados em rápida transformação, uma matriz complexa de tecnologia, escassez de aptidões e recursos e clientes mais exigentes. Uma característica central na resposta a esses desafios é o reconhecimento de que a construção de relações com outras organizações se torna essencial para competir efetivamente.

4.4 Definição de Objetivos e Formulação de Estratégias

O aspecto mais crucial do planejamento é a sua elaboração feita por pessoas que interagem e discutem entre si, trocam idéias e negociam objetivos para chegar a um consenso. Assim, o processo de planejamento precisa ser participativo, coordenado, integrado e permanente. Da mesma maneira como ocorre com o processo decisório, o planejamento se refere à formulação de objetivos e dos cursos de ação a serem seguidos.

4.4.1 O Processo de Definição de Objetivos

As organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados para melhorar a si mesmas. Os objetivos têm sua importância relacionada às mensagens internas e externas que eles enviam para dentro e fora da organização, promovendo alguns atributos característicos.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 249), os objetivos devem considerar o tempo e os recursos disponíveis para sua realização. Devem declarar explicitamente o tempo disponível para sua realização e serem relevantes de modo percebido para motivar as pessoas responsabilizadas por sua realização. Elas devem ser adequadamente comunicados para aumentar as chances de serem bem entendidos por seus responsáveis.

Os objetivos legitimam as pretensões da organização para os seus *stakeholders*. Focalizam a atenção em desafio pontuais, dirigindo os esforços de todos na organização para os resultados efetivamente de interesse.

De acordo com Oliveira (1994, p.144), os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.

O conjunto de objetivos da organização deve ser harmonioso e coerente em um sentido vertical e horizontal pela estrutura da organização. No caso do relacionamento vertical, a unidade organizacional superior e as unidades organizacionais inferiores mantêm relações de tal forma que a ação de uma depende da de outra. No relacionamento horizontal, as unidades organizacionais do mesmo nível hierárquico se relacionam através de suas ações e reações com influências recíprocas (Oliveira, 1994, p. 151-152).

Os objetivos são estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas em relação a uma condição futura ideal. Essa situação deve ser prevista por objetivos definidos que especifiquem o conjunto de meios, cuja aplicação pelas equipes conduza ao sucesso na consecução dos resultados (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 253).

4.4.2 *Elaboração de Estratégias*

O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais será função da implementação de boas estratégias, que possibilitem o planejador a deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de

modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças. As estratégias sustentam a capacidade da organização de manobrar em meio a cenários cada vez mais complexos e dinâmicos.

Segundo Oliveira (1994, p. 191), a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. Para a formulação de estratégias, devem-se considerar inicialmente três aspectos:

- A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos, bem como sua missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- A integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida nesse aspecto a amplitude de visão dos administradores da empresa.

4.4.3 Modelos Estratégicos

Os modelos estratégicos atuam como ferramentas que apóiam a tomada de decisão, estimulando e inspirando as decisões a partir das premissas estabelecidas pelos modelos.

A Matriz de Crescimento de Produto-Mercado descreve a ação da empresa em decidir se continua a fazer o que está fazendo agora ou se estabelece um novo risco. Essencialmente, há quatro estratégias de crescimento de produto-mercado:

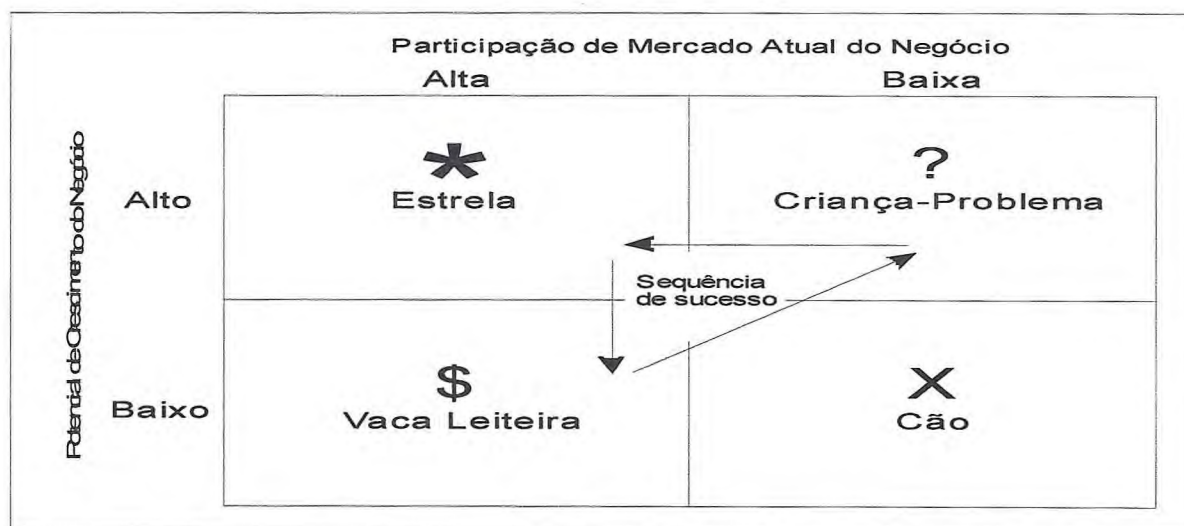
- Penetração no Mercado: a organização tenta vender mais dos seus produtos atuais para seus mercados atuais;
- Desenvolvimento do Mercado: a organização continua a vender seus produtos atuais, mas para um mercado novo;
- Desenvolvimento de Produto: exige que uma organização desenvolva novos produtos para vender nos seus mercados atuais;

- **Diversificação:** a organização desenvolve novos produtos para vender em novos mercados.

A Matriz de Participação de Mercado/Crescimento ou matriz BCG é um modelo desenvolvido pela organização de consultoria gerencial Boston Consulting Group. Usando esse modelo, uma organização pode classificar cada um de seus produtos ou linhas de produtos de acordo com dois fatores: sua parcela de mercado relativa à concorrência e a taxa de crescimento do mercado do produto. A figura abaixo ilustra a matriz.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 97), a matriz BCG é útil para duas finalidades: decisões relativas às posições desejáveis quanto à participação no mercado e alocação de fundos estratégicos entre as áreas da empresa.

Figura 15 – Matriz de Crescimento/Participação (BCG).



Fonte: Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000, p. 77).

Para Mintzberg et al (2000, p. 76), para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição desse portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer; produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa.

Ainda segundo os autores, os produtos com alta participação de mercado e crescimento lento são “vacas leiteiras”. Em geral, eles produzem grandes volumes de caixa, acima do reinvestimento necessário para manter a participação.

Os produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento são “cães”. Eles podem apresentar um lucro contábil, mas o lucro precisa ser reinvestido para manter a participação, não sobrando nenhum em caixa.

Produtos com baixa participação e alto crescimento são “crianças-problema”. Quase sempre exigem muito mais dinheiro do que podem gerar. Se esse não for fornecido, eles irão cair e morrer. Requerem grandes investimentos adicionais para a compra de participação de mercado.

O produto de alta participação e alto crescimento é a “estrela”. Quase sempre apresenta lucros, mas pode ou não gerar todo o seu próprio caixa. Entretanto, se permanecer como líder, ele irá tornar-se um grande gerador de caixa, quando o crescimento desacelerar e suas necessidades de reinvestimento diminuírem.

Segundo Mintzberg et al (2000, p. 78), somente uma empresa com um portfólio equilibrado pode usar suas forças para aproveitar realmente suas oportunidades de crescimento. O portfólio equilibrado tem:

- “Estrelas” cuja alta participação e alto crescimento garantem o futuro;
- “Vacas Leiteiras” que fornecem fundos para aquele crescimento futuro;
- “Crianças-Problema” a serem convertidas em “Estrelas” com os fundos adicionais;
- “Cães” que não são necessários; são evidências de fracasso.

5. IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A implementação estratégica trata da colocação em prática do planejamento estratégico a partir da combinação dos pontos-chave que o compõem.

5.1 Estratégia e Vantagem Competitiva

As estratégias vencedoras de negócios são apoiadas em vantagem competitiva sustentável. Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre os rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. Existem muitas fontes de vantagem competitiva: ter o produto mais bem feito no mercado; proporcionar serviço superior ao cliente; obter custos mais baixos que os rivais; uso de tecnologia de ponta; nome da marca bem conhecido e reputação etc.

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2003, p.153), para formar vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve, essencialmente, ter o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior.

Para Levy (1992, p. 186), vantagem competitiva é aquele atributo (ou grupo de atributos) percebido pelos conjuntos esperados como exclusivos de determinada marca.

De acordo com Porter (1989, p. 1), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável para a empresa. Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

O rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele em que a empresa possa distinguir-se favoravelmente de suas concorrentes. Se uma empresa quiser ser eficaz no mercado, ela deve ter significativa vantagem competitiva (Oliveira, 1994, p. 133).

Segundo Vasconelos e Cyrino (2000, 22), as teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais:

- As teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da dinâmica da concorrência e do mercado;
- As que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

5.2 Desempenho Organizacional

Pôr em marcha a estratégia organizacional depende, fundamentalmente, de sua implementação. Se não for executada com cuidado, a estratégia – por melhor formulada que seja – não será bem-sucedida. A implementação estratégica requer o comprometimento de todos dentro da organização, desenvolvendo o desempenho organizacional.

5.2.1 O Desafio da Mudança

Nos dias atuais, a organização bem-sucedida é aquela que, constante e ininterruptamente, está se renovando de maneira coerente; à medida que o mundo muda, os concorrentes inovam e os clientes exigem. É uma corrida intensa e sem fim para se renovar e revitalizar. Isso implica mudança – é uma questão de sobrevivência.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 282), a mudança organizacional pode ser ampla e global ou restrita a certas áreas. Assim, ela pode acontecer em três estágios:

- Estágio incremental: é a mudança gradativa e contínua feita de modo incremental em certas partes da organização;
- Estágio tático: é a mudança do tipo funcional-cruzado que ocorre em certas áreas – departamentos, divisões ou unidades;

- Estágio sistêmico: é a mudança organizacional propriamente dita que envolve transformações amplas e profundas em toda a organização.

5.2.2 Sistemas de Informação

Toda organização deve prover um intenso fluxo de informações para seus profissionais. Organizações competitivas estudam as necessidades de informações de seus gerentes e projetam seus sistemas de informações de modo a satisfazer suas necessidades. A organização fica mais consciente do ambiente, o que incentiva ações mais competitivas e o comportamento proativo em relação às mudanças.

De acordo com Chaivenato e Sapiro (2003, p. 298), para realizar sua análise, planejamento, implementação e para controlar responsabilidades, as empresas precisam de informações sobre acontecimentos no ambiente. O papel do sistema de informação é avaliar as necessidades de informações, desenvolver as informações necessárias e distribuí-las de forma oportuna. As informações são desenvolvidas, usando os seguintes sistemas:

- Sistema de informação transnacional;
- Sistema de inteligência de negócios;
- Sistema de pesquisa de mercado;
- Sistema de análise e suporte à decisão.

5.2.3 Implementação do Plano Estratégico

A implementação do plano estratégico é um processo de mudança organizacional, uma questão de superação de barreiras. Para ser bem sucedida na implementação do plano, a empresa deve trabalhar os oito erros fundamentais que minam os esforços de transformação.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 309), o processo de implementação do plano estratégico prevê as seguintes etapas:

- Estabelecer senso de urgência: antecipando-se às crises ou às oportunidades potenciais e estabelecendo prazos para a realização dos objetivos;
- Formar uma forte coalizão: incentivando os grupos de colaboradores e parceiros a atuarem como equipe;
- Criar uma clara visão: criando uma visão de negócios que direcione o esforço de mudanças, elaborando estratégias para a realização da visão de negócios negociada e compartilhada por todos os envolvidos no processo;
- Comunicar a visão compartilhada: ensinando novas percepções e novos comportamento por todos os meios possíveis;
- Dar poder: mudando sistemas e estruturas que possam atravancar o processo de mudança e elevação, incentivando a tomada de risco, a aplicação de idéias inovadoras e promovendo ações não-convencionais;
- Obter vitórias de curto prazo: reconhecendo e premiando pequenas vitórias coerentes com a visão buscada;
- Consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo: promovendo mudanças mais profundas graças à credibilidade alcançada inicialmente, revigorando o processo com novos projetos e agentes para manter o clima positivo;
- Institucionalizar a nova abordagem e cultura: articulando as conexões entre os novos comportamentos e sucesso organizacional, confirmado, desenvolvendo a liderança e criando quadros de sucessão.

5.3 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

A estratégia não deve ser avaliada apenas após a sua implementação, mas continuamente no decorrer de todas as suas etapas. O planejamento estratégico deve ser desenhado e montado de tal forma que possa ser avaliado não somente em termos de resultados finais, mas igualmente em termos de comportamento organizacional, à medida que a organização se desloca e movimenta para alcançar objetivos e resultados.

5.3.1 O Processo de Controle

O papel desempenhado pela função do controle no planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Assim, a função do controle é assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos (Oliveira, 1994, p. 237).

O controle consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 372), o controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidos.

Ainda segundo os autores, o processo de controle apresenta quatro etapas:

- Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho;
- Avaliação ou mensuração do desempenho atual;
- Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

De acordo com Oliveira (1994, p. 244), o controle pode ser exercido em três estágios:

- Preliminar ou prévio: refere-se às atividades de controle efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar;
- Corrente ou em tempo real: refere-se às atividades de controle efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar;

- Pós-controle: refere-se às atividades de controle efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar.

Para Dutra (2004, p. 42), há também os controles desenvolvidos por uma organização, que são conseqüências dos níveis de planejamento, tais como:

- Controle em termos estratégicos: vale-se do processo de planejamento estratégico e engloba as relações da empresa com o ambiente;
- Controle em termos táticos: apresenta-se desde os objetivos setoriais e departamentais, visando à avaliação dos resultados de cada setor e dos sistemas administrativos;
- Controle em termos operacionais: é executado no âmbito da execução das operações (execução das tarefas).

5.3.2 Avaliação da Estratégia Organizacional

A avaliação estratégica refere-se à fase do processo de gestão estratégica na qual os executivos de topo avaliam se a sua escolha estratégica, como foi implementada, está alcançando os objetivos da organização. É o processo pelo qual se comparam os objetivos pretendidos – os meios – com os resultados alcançados pela estratégia – os fins.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 385), existem três tipos de critérios para a avaliação estratégica da organização: consistência interna; consistência com o ambiente; adequação aos recursos disponíveis.

A avaliação estratégica apresenta como propósito a identificação de problemas, as falhas e os erros que podem ocorrer, mudando em desvios o planejamento colocado em evidência (Dutra, 2004, p. 39).

6. ESTUDO DE CASO: UNIMED FORTALEZA

O presente capítulo apresenta o trabalho de campo realizado na **Unimed Fortaleza**, abordando a utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de vantagem competitiva para a organização.

6.1 Projeto da Pesquisa

A finalidade desta pesquisa é identificar que pontos do Planejamento Estratégico, ligados à vantagem competitiva, são utilizados pela **Unimed Fortaleza**.

6.1.1 Tema

Planejamento Estratégico como Fonte de Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso na Unimed Fortaleza.

6.1.2 Justificativa

Com o aumento do processo de globalização, o mercado empresarial passou por profundas e importantes mudanças que acarretaram um aumento no nível de competitividade entre as organizações. As empresas passaram a conviver em um ambiente de extrema competição, necessitando, para sua sobrevivência, estar em constante aprimoramento para obterem vantagem.

Atualmente, não basta apenas produzir o melhor produto ou ofertar o melhor serviço. As organizações devem elaborar verdadeiras estratégias e planos para se manterem, desenvolverem e sobreviverem no mundo dos negócios. Necessitam conquistar o cliente e sua fidelização, estar sempre atualizadas com os acontecimentos no mundo e as novas tecnologias.

Uma ferramenta de grande importância e pouco usada pelas empresas é o Planejamento Estratégico. É uma fonte de grandes informações e planos para as empresas poderem competir no mercado, pois guia a empresa nos seus objetivos, estratégias, analisando o mercado externo e suas potencialidades internas, gerando resultados que ajudarão no desenvolvimento da organização, acarretando vantagem competitiva.

6.1.3 Objetivo Geral

Analisar que preceitos do Planejamento Estratégico são utilizados na **Unimed Fortaleza** como vantagem competitiva.

6.1.4 Objetivos Específicos

Analisar se a gerência e a diretoria da **Unimed Fortaleza** conhecem as características das forças competitivas do setor em que atuam; analisar como as forças macroambientais podem afetar a empresa no que se refere às oportunidades e ameaças do mercado; averiguar se o pessoal é capacitado para elaborar políticas de Planejamento Estratégico.

6.1.5 Metodologia

Os tipos de pesquisa utilizados foram: a pesquisa qualitativa descritiva desenvolvida através do método do estudo de caso na **Unimed Fortaleza** e a pesquisa bibliográfica baseada no conteúdo do referencial teórico.

6.2 O Planejamento Estratégico na *Unimed*

A **Unimed Fortaleza** vem realizando mudanças e inovações na sua forma de atuar no sentido de atender às necessidades dos clientes e de seus acionistas, buscando a melhoria da competitividade. O fortalecimento da governança, o planejamento e gerenciamento

estratégico dos resultados são prioridades estabelecidas, sendo requerida a adoção da prática de avaliação do desempenho e sincronismo organizacional.

Em 2003, a **Unimed Fortaleza**, sempre atenta às mudanças organizacionais necessárias ao processo de competitividade, plantou sua semente, iniciando o processo de formulação de seu plano estratégico. No ano seguinte, em 2004, deu os primeiros passos nessa direção, elaborando seu planejamento estratégico e iniciando, também, o orçamento empresarial que, mais tarde, se integraria ao processo estratégico. Nos anos subsequentes, manteve o processo do planejamento estratégico, fortalecendo o gerenciamento estratégico a partir de 2008.

A visão geral do processo gestão estratégica da **Unimed** é resumido na figura abaixo:

Figura 16 – Visão Geral do Modelo de Gestão Estratégica.



Fonte: Unimed Fortaleza (2008).

O planejamento estratégico é uma ferramenta poderosa para se traçar os rumos da organização. No entanto, sem uma forma de traduzir o mesmo em ação, constata-se que as intenções não se transformam em realidade. Para a Unimed Fortaleza, o Planejamento Estratégico é o instrumento que facilita a integração de todos os seus objetivos estratégicos com a sua identidade organizacional, suas metas e ações, com a participação do seu corpo diretivo e operacional, gerando vantagem competitiva para a empresa.

Vale destacar que o Planejamento Estratégico da empresa é realizado pela alta administração da cooperativa com o apoio de uma consultoria externa.

6.3 Diretrizes Estratégicas: Missão, Visão e Objetivos

As diretrizes estratégicas estão consubstanciadas no processo de Planejamento e Gerenciamento Estratégico, realizado anualmente, a partir do mês de setembro, em reunião com a Diretoria Executiva e lideranças da Unimed Fortaleza, incluindo Gestores Executivos e todas as Gerências. A sua Identidade Organizacional é a seguinte:

- **Negócio:** Soluções de qualidade em promoção e assistência à saúde;
- **Missão:** Oferecer soluções de promoção e assistência à saúde em parceria com instituições próprias e credenciadas, fortalecendo o médico cooperado e assegurando a satisfação dos seus clientes;
- **Visão:** Ser, até 2010, uma das cinco melhores Unimed do Brasil com excelência no nível de satisfação de clientes e remuneração dos cooperados;
- **Valores:**
 - **Transparência:** Adoção incondicional da abertura de processos, com critérios claros e previamente definidos;
 - **Ética:** As ações, atitudes e decisões, dentro dos melhores valores e princípios morais, visam à prestação de serviços com qualidade, ao fortalecimento do relacionamento com clientes, prestadores, colaboradores, profissionais médicos, órgãos reguladores e sociedade;

- **Responsabilidade sócioambiental:** A gestão atua pela relação ética, transparente e solidária com todos os públicos com os quais se relacionamos e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os aspectos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais;
- **Foco no Resultado:** Nosso compromisso de promover resultados sustentáveis através da convergência de ações executadas continuamente com o objetivo de garantir o equilíbrio econômico-financeiro; obter excelente *performance* frente ao mercado e satisfazer os clientes e cooperados;
- **Inovação:** Incentivo às idéias criativas e inovadoras;
- **Competência:** Habilidades, conhecimentos e atitudes para gerar ações eficazes no alcance das metas e da visão da Cooperativa;
- **Consciência Coletiva:** Compromisso de se adotarem atitudes e ações que se multipliquem e que tenham como finalidade concretizar a visão da Cooperativa, cumprindo as metas e objetivando o coletivo;
- **Comunicação:** Transmissão eficaz de informações para todos os públicos envolvidos, garantindo o entendimento;
- **Gestão Profissional:** Compromisso com uma administração profissional baseada em métodos, processos e pessoas;
- **Humildade:** Atitude e comportamento que demonstrem abertura na aceitação de idéias e verdades, cientes das suas limitações.

No que tange à divulgação do conhecimento e entendimento dos aspectos acima relacionados, para disseminar as suas estratégias para todo o corpo técnico da organização, a **Unimed Fortaleza** realizou uma “Capacitação em Gerenciamento Estratégico dos Resultados”. Esses encontros foram divididos em grupos compostos pelos Gestores Executivos e suas respectivas equipes. A equipe facilitadora, formada pela Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, apresentou o Mapa Estratégico com seus objetivos e ações estratégicas. A partir daí, o grupo de trabalho realizou o desdobramento das metas estratégicas

em metas setoriais, usando a metodologia do Gerenciamento da Rotina do Dia a Dia - GRD. Na ocasião, os grupos foram preparados quanto à sistemática de acompanhamento dos resultados, o que ocorre em reuniões mensais de acompanhamento.

6.4 Diagnóstico Estratégico Externo

A **Unimed Fortaleza** utiliza a ferramenta de análise SWOT, analisa seu ambiente externo com todos os seus aspectos nos campos econômico, social, tecnológico, político, legal, oportunidades e ameaças, bem como seus concorrentes e o mercado em que está inserida. Essa análise é realizada de um modo informal e contribui com as informações de que a empresa necessita para trabalhar seus resultados. A empresa não concordou em divulgar a sua representação gráfica da matriz SWOT.

6.5 Diagnóstico Estratégico da Organização (Interno)

A **Unimed Fortaleza** realiza a análise interna de seus pontos fortes, pontos fracos, competências e estrutura para estar sempre se aprimorando para a vantagem competitiva de mercado.

Os recursos humanos são fatores estratégicos e decisivos para o cumprimento da missão da Cooperativa. As Políticas de Gestão Integrada de Recursos Humanos da **Unimed Fortaleza** definem que cabe a cada gestor da organização a responsabilidade pela gestão compartilhada dos seus colaboradores para viabilizar os objetivos estratégicos, o desenvolvimento profissional e humano de suas equipes e para a obtenção de resultados satisfatórios para a Cooperativa, que trazem os seguintes benefícios para a organização:

- Aprimoramento das técnicas de administração de recursos humanos;
- Retenção de recursos humanos qualificados e motivados;
- Efetiva participação dos colaboradores.

6.6 Tipo de Estratégia

A estratégia utilizada pela Unimed Fortaleza, com os resultados fornecidos pela matriz SWOT, é de crescimento e desenvolvimento, conforme ilustra a figura abaixo:

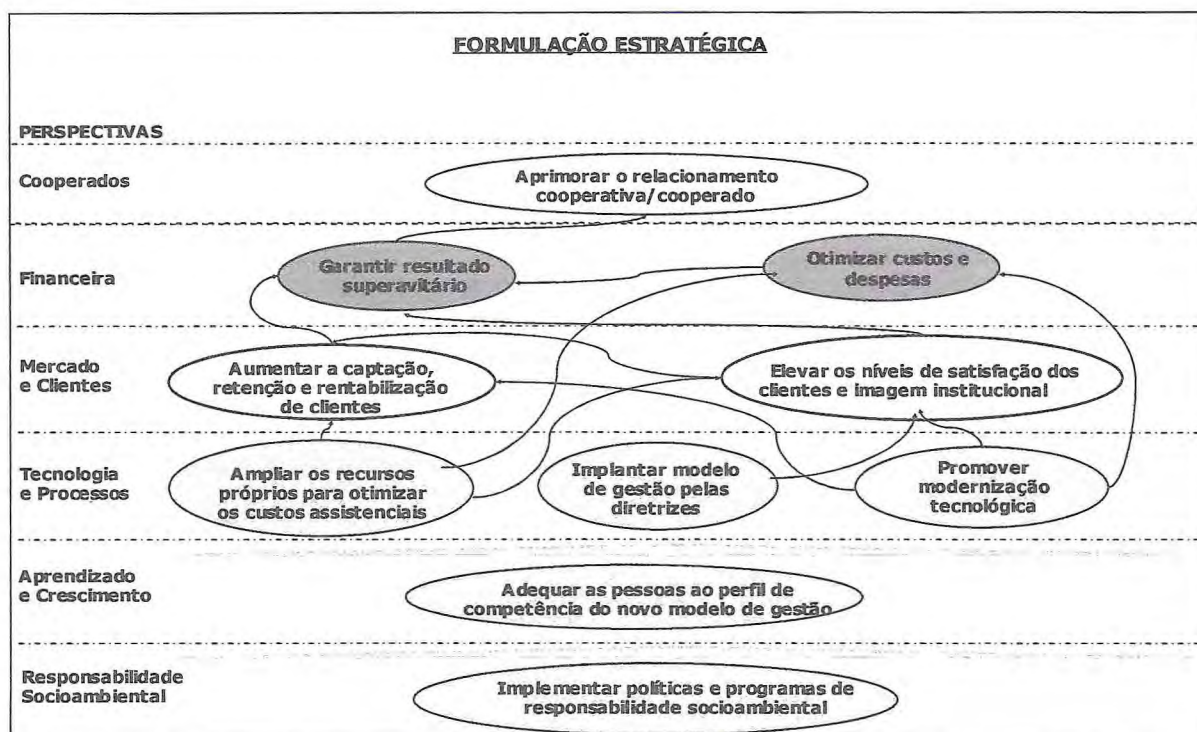
Figura 17 – Tipo de Estratégia da Unimed Fortaleza.

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA				
Matriz SWOT ou FOFA				
			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Unimed Fortaleza (2008).

Com base na caracterização do negócio e na análise ambiental, propõe-se a seguinte estratégia empresarial: estratégia de diferenciação e crescimento de mercado com sustentabilidade econômico-financeira, otimização dos gastos, fortalecimento da imagem e relacionamento com clientes e cooperados, adequação das competências e gestão para resultados.

Figura 18 – Formulação Estratégica da Unimed Fortaleza.



Fonte: Unimed Fortaleza (2008).

6.7 Estratégia e Vantagem Competitiva

A partir da estratégia adotada pela Unimed Fortaleza e partindo para a vantagem competitiva, a organização afirma ainda não possuir, com clareza, quais são os atributos de valor para seus clientes apesar de ser uma marca forte e consolidada no mercado e ter uma grande carteira de clientes. Mesmo utilizando os benefícios do Planejamento Estratégico, a empresa ainda não conseguiu obter esses atributos de valor do cliente.

6.8 Mudança e Resistência

Em relação à mudança e resistência derivadas da implantação de planos estratégicos, na Unimed Fortaleza a resistência é decorrente da implantação de qualquer processo, sistema ou programa em que os envolvidos não tenham uma visão clara dos seus resultados, quer seja para a organização, quer para eles próprios. Dessa forma, a organização procurou minimizar a resistência, instituindo um programa de capacitação junto ao seu corpo gerencial, discutindo o

modelo de planejamento e gerenciamento estratégico a ser implantado, a metodologia adotada e o processo de treinamento das gerências e suas equipes.

6.9 Sistemas de Informações

No que tange à utilização de sistemas de informação para o apoio ao Planejamento Estratégico, a **Unimed Fortaleza** está implantando uma ferramenta de BI (Business Intelligence): sistema de informação que guarda todas as informações da empresa para gerar relatórios de apoio às decisões estratégicas.

6.10 Controle, Avaliação e Benefícios do Planejamento Estratégico

Em relação ao controle derivado da implantação do Planejamento Estratégico, a **Unimed Fortaleza** realiza o controle em tempo real e nos três níveis: estratégico, tático e operacional, através de reuniões e preenchimento de relatórios e planilhas, para que o processo não sofra deficiências nem atrasos.

As reuniões de “Avaliações Mensais de Resultados” permitem à organização avaliar, em vários níveis, a internalização da estratégia. Pode-se afirmar que tal modelo, vai bem mais longe, uma vez que, na análise, as relações de causa e efeito entre os objetivos revela se a estratégia está sendo atingida, bem como permite uma análise dos impactos dos contextos de mudanças internas e de mercado para o redirecionamento da estratégia pela Diretoria Executiva.

- Sistemática de Reuniões Mensais de Gerenciamento Estratégico:
 - **1º - Reunião das Gerências com suas Equipes:** Serão preenchidas as Planilhas dos Itens de Controle com a análise FCA. A reunião contará com a presença dos responsáveis pela operacionalização das planilhas;

- **2º - Reunião dos Gestores Executivos com as Gerências:** O material que nela será utilizado são as Planilhas dos Itens de Controle preenchidas a fim de se consolidarem os resultados para posterior análise do Comitê Gestor;
 - **3º - Reunião do Gestor Executivo com a Diretoria:** Prestação de contas dos resultados;
 - **4º - Reunião de Análise do Comitê Executivo de Gestão:** Alinhamento e compartilhamento das metas de todas as áreas da organização;
 - **5º - Avaliação Mensal da Diretoria Executiva:** Cada Gestor Executivo apresentará seus resultados, utilizando como padrão a apresentação da Planilha de Item de Controle em que haverá o compartilhamento de informações com as demais diretorias.
- Reunião da Diretoria – DIREX: evento mensal, em que cada Gestor Executivo irá apresentar seus resultados, utilizando como padrão a apresentação da Planilha de Item de Controle, em que haverá o compartilhamento de informações com as demais diretorias. A partir da divulgação das informações, serão feitas as análises necessárias, focando na padronização de ações que atingiram seu objetivo no mês apresentado, bem como será feita a elaboração de novas estratégias direcionadas às metas que não foram atingidas (Revisão do Plano de Ação Estratégico).

Entre os benefícios advindos do Planejamento Estratégico, pode-se afirmar que as diretrizes são aplicadas na empresa a partir das seis perspectivas (cooperados, financeira, mercado e clientes, tecnologia e processos, aprendizado e crescimento, responsabilidade socioambiental), vinculando-se a cada objetivo estratégico um conjunto de indicadores de resultados com metas quantitativas que definem claramente aonde a empresa quer chegar. Para dar sustentação ao atingimento dessas metas, elaborou-se para cada indicador um conjunto de ações estratégicas, bem como definiram-se projetos inovadores, permitindo que a organização dê um salto nos seus resultados. Essas iniciativas suportam o modelo adotado.

7. CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultam em vantagens competitivas. Identifica os recursos potenciais, reconhece as fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados.

O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Devido à alta concorrência presente no mercado, as empresas estão percebendo que o uso dessa ferramenta possibilita gerenciar um amplo leque de benefícios que trarão resultados positivos para a organização como um todo. Esses benefícios são traduzidos na obtenção da vantagem competitiva. Essa vantagem é oriunda da análise e aperfeiçoamento de pontos tanto externos quanto internos a organização.

A adoção de metas, propósitos e estratégias devem ser compatíveis com os recursos humanos, financeiros e materiais existentes. O desenvolvimento deles pode definir uma melhor imagem e fortalecer a chamada distinta competência.

A ferramenta de análise SWOT fornece resultados muito proveitosos para a empresa, uma vez que os pontos fortes e fracos destacam as potencialidades e os problemas internos e as oportunidades e ameaças representam o que está acontecendo no mercado e o que pode ser visualizado como uma chance a ser trabalhada.

A vantagem competitiva é aquele destaque que a organização consegue obter quando consegue agregar algo de valor ao seu produto/serviço, diferenciando-a da concorrência e conseguindo a preferência do consumidor. Devido à alta concorrência do mercado atualmente,

as empresas estão sempre buscando esse diferencial e, através da utilização do Planejamento Estratégico, as organizações podem alcançar esse patamar.

Com o uso da ferramenta do Planejamento Estratégico, a empresa se reestrutura em diversos aspectos que irão ajudá-la a trabalhar com resultados para vencer e ter destaque perante à concorrência. Esses aspectos serão impactados diretamente na missão, visão, objetivos, metas, competências, etc.

No caso da **Unimed Fortaleza**, percebe-se que a organização vislumbrou a situação do mercado atual e enxergou a necessidade da adoção do Planejamento Estratégico para se reestruturar e enfrentar o mercado competitivo. Sua missão, visão e objetivos foram reestruturados e a empresa passou a conhecer e tratar melhor seus pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças. A organização percebeu os benefícios que a utilização dessa ferramenta forneceu para o seu desenvolvimento e já começou a trabalhar em cima de seus resultados.

Na **Unimed Fortaleza**, o Planejamento Estratégico foi realizado seguindo-se todas as suas etapas, como a definição de missão, visão e objetivos; estudo do mercado e da concorrência; utilização da matriz SWOT; reestruturação estratégica; desdobramento em planos de ação; controle e avaliação do processo.

Percebe-se que a **Unimed Fortaleza** está conseguindo aplicar os conceitos do Planejamento Estratégico e já está obtendo benefícios favoráveis ao seu desenvolvimento. Assim, a vantagem competitiva da empresa está sendo destacada em relação à concorrência levando a conclusão de que a utilização dessa ferramenta fornece resultados proveitosos para o crescimento da organização. O objetivo geral e os específicos deste trabalho foram atendidos e demonstrados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, ago. 2000.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSIS, Patrício Lima. **Planejamento Estratégico como Fonte de Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso de uma Indústria de Beneficiamento de Castanha de Caju**. 2003. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará.

CAMARGOS, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica**. Caderno de Pesquisas de Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, mar. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CYRINO, Álvaro B.; VASCONCELOS, Flávio C. **Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, dez. 2000.

DUTRA, Cícero Raul Soares. **Planejamento Estratégico: Protótipo para Exposição ou Ferramenta Estratégica**. 2004. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará.

FERREIRA, Marafsa Angélica D. et al. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Empresas**. Maringá Management – Revista de Ciências Empresariais, Paraná, v. 2, n. 1, p. 34-39, jun. 2005.

GAJ, Luis. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

JR., Arthur A. Thompson; Strickland III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LEVY, Alberto R. **Competitividade Organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, Cláudio. **Uma Introdução ao Planejamento Estratégico**. 1998, Boletim Técnico do SENAC. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>>. Acessado em: 01 mar. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. 2002, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf>. Acessado em: 28 fev. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Manual para Elaboração de Monografia**. Fortaleza, 2006.

ANEXOS

ROTEIRO PARA ESTUDO DE CASO – UNIMED

- 1) A **Unimed** utiliza o Planejamento Estratégico?
- 2) Qual a visão que a **Unimed** tem do Planejamento Estratégico?
- 3) Como a **Unimed** define (significado) o Planejamento Estratégico?
- 4) O Planejamento Estratégico da **Unimed** é realizado pela própria empresa (alta administração) ou por uma consultoria externa?
- 5) Quais os benefícios e vantagens que o Planejamento Estratégico fornece a **Unimed**?
- 6) Há resistência de alguém quanto a implementação do Planejamento Estratégico?
- 7) Qual a missão da **Unimed**? Quais os objetivos?
- 8) Todos os funcionários têm o conhecimento e entendimento da missão, dos objetivos, metas e políticas da empresa?
- 9) A **Unimed** se utiliza da análise externa do ambiente (concorrentes, ameaças, oportunidades, etc.)?
- 10) O **Unimed** analisa seus concorrentes?
- 11) A **Unimed** analisa o seu mercado?
- 12) A **Unimed** utiliza a análise interna de sua organização (pontos fortes e fracos, competências, falhas, etc.)?
- 13) Os recursos e a estrutura organizacional da **Unimed** (setores, recursos tangíveis, recursos intangíveis) são bem organizados, flexíveis e dinâmicos a ponto de proporcionar o bom funcionamento da empresa?

- 14) A **Unimed** busca sempre aprimorar a competência e a habilidade em seus funcionários?
- 15) A **Unimed** utiliza qual tipo de estratégia: manutenção, sobrevivência, crescimento ou desenvolvimento?
- 16) A **Unimed** utiliza a matriz SWOT?
- 17) Quanto a reestruturação estratégica, a **Unimed** utiliza qual dessas escolhas: inovar as regras com as quais concorre e reinventar a si mesma; substituir a si mesma na concorrência; imitar a concorrência; complementar a concorrência; colaborar com a concorrência; sair da competição?
- 18) A **Unimed** utiliza a matriz de crescimento produto-mercado (matriz BCG)? Os produtos da empresa se enquadram em qual ou quais quadrantes da matriz?
- 19) No que tange a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, a **Unimed** trabalha com o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior?
- 20) A **Unimed** utiliza sistemas de informação gerenciais para processar informações referentes ao planejamento estratégico?
- 21) No que tange a implantação do plano estratégico, a **Unimed** realiza qual tipo de controle: controle prévio, controle em tempo real ou pós-controle?
- 22) O controle é presente nos três níveis da organização: estratégico (alta administração), tático (gerência e supervisão) e operacional (operações e tarefas)?
- 23) Como é realizada a avaliação das estratégias e planos adotados pela **Unimed**?

UNIMED FORTALEZA
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

**INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE
ANÁLISE DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO**

PARTICIPANTE(s): Preencher os nomes dos participantes/área da análise DATA dd/mm/aa

1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

MACRO-AMBIENTE

ANÁLISE DOS MACRO-FATORES

Tendo em vista os cenários para o negócio da UNIMED, identificar as principais tendências, oportunidades e ameaças, analisando os macro-fatores:

- Econômico (Ex: Tendência: redução da taxa de juros; Oportunidade: oferta de produtos acessíveis e diferenciados; Ameaça: Risco de perda de clientes para concorrência);
- Sócio-Político-Cultural (Ex: Tendência: aumento de demandas das classes C e D; Oportunidade: Ampliação da base de clientes; Ameaça: Dificuldade de captação frente à concorrência, pela vocação para classes A e B);
- Tecnológico (Ex: Tendência: Integração de aplicativos e instrumento de gestão empresarial, BI e CRM; Oportunidade: Integração com o cliente e melhoria da gestão empresarial; Ameaça: Concorrentes com soluções de gestão empresarial e de relacionamento com os clientes);
- Saúde (Ex: Tendência: Saúde pública deficiente; Oportunidade: Aumento de mercado; Ameaça: demanda assistencial reprimida).

Listar na planilha as principais tendências por macro-fator (1 a 3 tendências), as oportunidades e/ou ameaças visualizadas; associar à perspectiva que se relaciona; estabelecer nota pelo critério de relevância da oportunidade ou ameaça considerada.

MICRO-AMBIENTE

ANÁLISE DE MERCADO

Tendo em vista os principais clientes e potenciais, verificar que oportunidades/ameaças (Ex: Oportunidade: ampliação da captação no segmento governo; Ameaça: risco de concessão indevida de benefícios) podem surgir, analisando fatores como:

- Quanto a compra (Ex. poucas grandes compras/ano; várias pequenas e médias compras dentro do ano etc);
- Critérios de decisão (Ex. preço, qualidade, demanda do mercado local etc);
- Quem decide (Ex. setor de compras cota e faz comparativo de preços; diretor comercial; dono do negócio etc);
- Forma de compra (Ex. compra à vista, compra contra entrega dos produtos; compra à prazo);
- Relacionamento (Ex. Dá-nos preferência; imparcial; vendemos, mas com evidências de resistência etc);
- Outros fatores de análise que considera relevante.

Listar na planilha as principais categorias de clientes e/ou clientes específicos, as oportunidades e/ou ameaças visualizadas; associar à perspectiva que se relaciona; estabelecer nota pelo critério de relevância da oportunidade ou ameaça considerada.

ANÁLISE DOS FORNECEDORES

Analisar os fornecedores (produtos ou serviços) quanto a:

- **Oportunidade** – pontos fortes do fornecedor ou que podem ser utilizados como diferencial competitivo em relação à concorrência (ex: entrega no prazo; investe em moderna tecnologia; atenta à oferta/demanda do mercado);

- **Ameaça** – pontos fracos ou que podem forçar a negociação para o seu lado (ex: não cumpre prazo de entrega; inflexível nas negociações; falhas no controle de qualidade; monopólio ou oligopólio).

Listar na planilha as principais categorias de fornecedores e/ou fornecedores específicos, as oportunidades e/ou ameaças visualizadas; associar à perspectiva que se relaciona; estabelecer nota pelo critério de relevância da oportunidade ou ameaça considerada.

ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Analisar oportunidades e ameaças quanto aos concorrentes:

- **Concorrentes atuais:** Empresas que **podem** atender necessidades e desejos dos seus clientes, mesmo com produtos e serviços diferentes;
- **Novos Entrantes:** Empresas que ainda não atuam no mercado e **poderão** atender necessidades e desejos dos seus clientes, mesmo com produtos e serviços diferentes;
- **Produtos/Serviços Substitutos:** Novas tecnologias ou modelos de negócio podem criar novas formas de atender às necessidades e desejos dos clientes, fazendo-os deixar de comprar os seus produtos.

Listar na planilha as principais categorias de concorrentes e/ou concorrentes específicos, as oportunidades e/ou ameaças visualizadas; associar à perspectiva que se relaciona; estabelecer nota pelo critério de relevância da oportunidade ou ameaça considerada.

2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Analisar o ambiente interno quanto a pontos forte e pontos fracos. Alguns fatores-chave de sucesso podem ser considerados para análise:

- Qualidade do processo de fabricação
- Imagem de qualidade junto ao consumidor
- Inovação contínua dos produtos
- Forte logística de distribuição
- Força de vendas capacitadas e eficientes
- Relacionamento com os clientes (intermediários e finais)
- Gestão eficiente de receitas, custos e despesas
- Orientação para resultados (meritocracia)

Para estabelecimento dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, deverão ser definidos alguns aspectos para balizar a análise dos participantes. Entre eles podemos citar:

- Funções a serem analisadas;
- Aspectos organizacionais;
- Abrangência do processo;
- Nível de controle;
- Critérios de avaliação;
- Obtenção de informações.

Listar na planilha os fatores-chave selecionados, relacionando principais pontos fortes e pontos fracos visualizados; associar à perspectiva que se relaciona; estabelecer nota pelo critério de relevância do ponto forte e ponto fraco considerado.

PERSPECTIVAS

- Econômico-financeira (EF);
- Mercado e Clientes (CM);
- Tecnologia e Processos (TP);
- Aprendizado e Crescimento (AC);
- Responsabilidade Sócio-Ambiental (RA).

NOTAS

Notas de 1 a 5 de acordo com a relevância, graduando de 1-Irrelevante a 5-Muito Relevante.

MAPA E INDICADORES ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DAS METAS	ITEM DE CONTROLE	RESPONSÁVEL	REFERÊNCIA 2007	META 2008	

UNIMED - Sistemática de Gerenciamento dos Resultados

UNIMED - Sistemática de Gerenciamento dos Resultados										
UNIDADE:										
OBJETIVO:										
PLANO DE AÇÃO										
META:					RESPONSÁVEL:					
DÉ:		PARA		INDICADOR			REALIZADO			
MÊS	MENSAL		ACUMULADO							
	PREVISTO	REALIZADO	REALIZADO/ PREVISTO	PREVISTO	REALIZADO					PREVISTO/ REALIZADO
JANEIRO										
FEVEREIRO										
MARÇO										
ABRIL										
MAIO										
JUNHO										
JULHO										
AGOSTO										
SETEMBRO										
OUTUBRO										
NOVEMBRO										
DEZEMBRO										
TOTAL										
AÇÃO ESTRATÉGICA			RESPONSÁVEL		EQUIPE		PRAZO		SITUAÇÃO	REALIZADO (0-4)
							INÍCIO	FIM		
FATOS			CAUSAS				AÇÕES			