

Texto de revisão - Planejamento Estratégico de Negócios - COM470

Prof. Dr. Marcos Haddad

Este resumo traz a síntese de todo o conteúdo que foi aplicado na disciplina Planejamento Estratégico de Negócios. Iniciamos pela revisão dos níveis e tipos de planejamento, depois seguimos para a discussão sobre as vantagens competitivas, que são importantes armas adotadas pelas organizações como estratégia para alcançar a liderança de mercado. Neste processo, é fundamental conhecer os ambientes externos e internos. Para isso, a teoria nos apresenta ferramentas que permitem a utilização de determinadas técnicas para a obtenção de informações preciosas que devem ser utilizadas pelos gestores para a obtenção de vantagens perante a concorrência. Por fim, adentraremos no planejamento propriamente dito, com suas diversas particularidades.

Desejo um bom estudo e espero que esta disciplina tenha contribuído para sua formação acadêmica.

1 – Níveis de planejamento

Os fundamentos básicos do planejamento de negócios são discutidos a partir do conceito de administração e do entendimento das etapas do processo administrativo.

Geralmente, entre os empresários, principalmente os de menor porte, tem-se a ideia de que o planejamento é uma atividade complexa, de elevado custo e, portanto, acessível apenas às grandes empresas. Mas na realidade não é bem assim: o planejamento deve e pode ser realizado e utilizado por organizações de qualquer natureza e tamanho.

Como visto durante o curso, conceitualmente, o planejamento é um processo formal, racional, sistêmico e flexível que facilita a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro satisfatório.

Por ser um processo formal, o planejamento deve ser elaborado com distribuição de atividades de maneira racional e organizada. Ele é racional porque se constitui por uma sequência de etapas, coerentemente organizadas. Assim, o planejamento é sistêmico porque suas etapas formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas. E é flexível porque seu desenvolvimento deve levar em consideração que ele está sujeito a reavaliação constante para se adaptar às novas situações impostas pelo ambiente.

O processo de planejamento, dentro de uma organização, pode ser desdobrado em três níveis:

- estratégico
- tático
- funcional

O planejamento estratégico é elaborado para o longo prazo (geralmente de 3 a 5 anos) com a finalidade de estabelecer um senso de direção ao futuro que a organização pretende seguir.

Já o planejamento tático deve abranger cada um dos departamentos ou divisões da organização com mais detalhes e direciona-se para o médio prazo. O plano de marketing, o plano de recursos humanos, o plano financeiro, dentre outros, são exemplos de planejamentos táticos.

Por sua vez, o planejamento operacional inclui cada grupo de tarefas que necessitam ser executadas, por isso é bastante detalhado e direcionado ao curto prazo (até um ano).

2 – A obtenção de vantagens competitivas para favorecer a administração estratégica

Define-se a vantagem competitiva como toda e qualquer ação que uma empresa realiza para se diferenciar, positivamente, da concorrência.

A vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa superar os seus concorrentes no mercado. Assim, ela pode ser adquirida através de diferentes meios, como a oferta de produtos ou serviços de melhor qualidade, preços mais baixos ou melhores condições de pagamento, dentre outros.

Uma das principais formas de obter vantagem competitiva é pela inovação. Isso ocorre quando há investimentos em pesquisa e desenvolvimento, criando produtos ou processos de produção, ou mesmo melhorando os produtos e processos já existentes.

Para obter vantagem competitiva, é fundamental investir em tecnologia, como automação de processos, inteligência artificial e *big data*.

Outra opção é através de estratégias de diferenciação. Isso pode ocorrer pela oferta de produtos ou serviços exclusivos, que não são oferecidos pelos concorrentes, ou mesmo personalizando os produtos ou serviços para atender às necessidades específicas dos clientes.

As empresas também podem obter vantagem competitiva através de estratégias de custo. Isso ocorre quando se consegue reduzir os custos de produção, otimizando os processos de negócio ou, ainda, negociando melhores condições com fornecedores.

Mas é preciso cuidado: a vantagem competitiva é dinâmica e pode ser facilmente perdida se a empresa não for capaz de se adaptar às mudanças no mercado, como os avanços tecnológicos ou mudanças nos hábitos dos consumidores, por exemplo. Por isso, é importante que as empresas estejam sempre buscando novas formas de obter e manter sua vantagem competitiva.

A importância de investir em vantagem competitiva é tornar produtos ou serviços mais atraentes para os consumidores. Isso é o que vai incentivar os clientes a comprarem seus produtos ou serviços, mesmo em momentos de crise ou escassez de algum recurso.

3 – Compreendendo os ambientes externos e internos

Para identificar ameaças e oportunidades da organização, é fundamental entender o ambiente externo (as externalidades). Uma das formas de análise desse macroambiente poder ser feita com a utilização do modelo de análise Pestel, que permite classificar as

incertezas estratégicas e decidir como conviver com elas ao longo do tempo. Para tanto, é preciso diagnosticar quais incertezas necessitam de maior atenção com mais investimento na coleta de informações e análise aprofundada, e quais merecem apenas ficar em observação ou serem monitoradas.

Cada uma das incertezas estratégicas envolve situações potenciais e fatos que podem causar impactos no desempenho das empresas. A dimensão do impacto de uma incerteza estratégica vai depender da importância da área que for impactada em uma empresa, considerando que algumas áreas são mais importantes do que outras.

Para analisar o microambiente (ambiente interno), o modelo de Porter auxilia na mensuração do nível de atratividade de um mercado, a qual é mediada por cinco forças: pressões competitivas que vêm do poder de negociação do comprador e da colaboração entre comprador e vendedor, pressões competitivas associadas aos vendedores de substitutos, pressões competitivas vindas do poder de negociação do fornecedor e da colaboração entre fornecedor e vendedor, pressões competitivas associadas à ameaça de novos entrantes no mercado e pressões competitivas vindas da disputa competitiva entre concorrentes do setor. Assim, o diagnóstico do ambiente interno é realizado com base na identificação das capacidades estratégicas da organização e na análise da cadeia de valor. Essas ferramentas auxiliam na determinação das forças e fraquezas da organização.

Os recursos e as capacidades estratégicas de uma empresa são relevantes por oferecerem valor aos clientes que os concorrentes são incapazes de ofertar. As estratégias mais fortes baseadas em recursos exploram capacidades que são valiosas, raras, custosas de imitar e insubstituíveis. Estas, por sua vez, podem trazer vantagens competitivas.

A análise da cadeia de valor permite que a empresa entenda as partes de suas operações que criam valor. Entender isso é importante porque a companhia só obtém retornos acima da média se o valor criado for maior do que os custos em que ela incorreu para criá-lo. A cadeia de valor é um modelo que as organizações utilizam para analisar sua posição de custo e identificar os vários meios que podem ser utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia.

Para o diagnóstico da situação atual da empresa, recomenda-se aplicar a matriz de SWOT, que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à organização.

A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que ajuda os gestores a entenderem o seu negócio a partir da análise dos ambientes externo e interno, independentemente do porte da empresa. A avaliação dos quatro fatores que compõem a sigla SWOT tem grande importância para o sucesso e crescimento do empreendimento, uma vez que permite traçar um diagnóstico para a definição das metas, estratégias e ações para o negócio. Assim, a partir da análise, é possível tomar decisões mais acertadas, reduzindo riscos desnecessários.

A análise SWOT se inicia pela compreensão do ambiente interno com a identificação das forças (diferencial da empresa diante da concorrência, habilidades e competências dos colaboradores, recursos, dentre outros) e fraquezas (setores com baixo desempenho, falhas em produtos, serviços e/ou processos, falta de recursos, dentre outros). A análise do ambiente externo se dá pelo reconhecimento das oportunidades (desde aspectos político-

econômicos até eventos, novas tecnologias) e das ameaças (concorrentes, novos hábitos de consumo, preços de matéria-prima, para citar algumas).

Depois de reunir todas as informações, tem-se uma análise de todos os dados e pode-se planejar estratégias para minimizar as ameaças e superar as fraquezas, bem como formas de aproveitar as oportunidades e potencializar as forças. Pode-se, então, definir as metas e elaborar o plano de ação, que deve ser retomado periodicamente, ou seja, não basta ter um plano, é preciso fazer o controle das metas para que os resultados sejam alcançados.

4 – O plano estratégico de uma organização

O plano estratégico de uma organização deve apresentar as metas de desempenho e as estratégias futuras, bem como ser composto pelas seguintes partes:

- definição da missão;
- estabelecimento da visão;
- determinação do posicionamento estratégico;
- criação do mapa estratégico;
- elaboração dos planos de ação.

A missão corresponde à “razão de ser da organização”, a visão estratégica descreve “para onde a organização quer ir”. Uma estratégia competitiva diz respeito a aspectos específicos do plano gerencial dos dirigentes para competir com sucesso e assegurar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. As cinco estratégias genéricas são:

- estratégia provedora de custo baixo;
- estratégia de diferenciação ampla;
- estratégia direcionada para o custo baixo;
- estratégia direcionada para a diferenciação;
- estratégia provedora do melhor custo.

A estratégia de negócio consiste em fortalecer a posição de mercado da empresa e desenvolver vantagem competitiva em empresas que tenham um único negócio ou uma única unidade estratégica de negócios numa corporação diversificada.

Para Ansoff, as estratégias de negócio são classificadas em quatro tipos:

- penetração de mercado;
- desenvolvimento de produto;
- desenvolvimento de mercado;
- diversificação.

Para que seja efetivo, o planejamento estratégico deve ser desdobrado em planos táticos e operacionais. Enquanto o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de abrangência ampla e voltada para o longo prazo. Os planos de ação táticos e operacionais apresentam características diferentes, tendo como foco os médios e curtos prazos.

Os planos de ação procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa.

5 - Planejamento mercadológico

Um plano de *marketing* pode apontar o caminho rumo ao crescimento (penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação), rumo à manutenção dos níveis atuais de vendas ou rumo ao encolhimento.

Depois que a direção for definida, os profissionais de *marketing* estabelecem objetivos para o plano de *marketing* que devem ser específicos, possuir prazos definidos, mensuráveis e realistas, coerentes com a missão, com as metas da organização, com os recursos e com as competências centrais da empresa e, ainda, adequados para o ambiente externo. Mas são desafiadores.

Nos planos de *marketing* devem estar inclusos quatro ferramentas principais para medir o progresso em direção aos resultados desejados:

- métricas;
- previsões;
- orçamentos;
- cronogramas.

Quatro tipos de controle de *marketing* podem ajudar a aferir a eficácia da implantação do plano: plano anual, lucratividade, produtividade e controle estratégico.

É importante, também, desenvolver planos de contingência, que são planos que a organização tem prontos para implantação se uma (ou mais) de suas estratégias ou programas originais for desfeita em razão de mudanças significativas e inesperadas.

O plano de *marketing* deve ser um guia para nortear as ações do setor com a missão de alcançar os objetivos propostos e colaborar para o crescimento da empresa. Em outras palavras, ele é um documento que reúne todas as estratégias de *marketing* que serão realizadas durante determinado período.

Na ferramenta, devem estar presentes indicadores, análises, dados estatísticos, pesquisas de mercado, objetivos e todas as outras informações relevantes que ajudam a apontar caminhos para a organização em questão. Ou seja, o plano de *marketing* é um recurso estratégico de gestão, que alinha metas mais amplas com a capacidade operacional de cada área do negócio.

Um plano de *marketing* serve para que o gestor tenha uma visão estratégica do negócio e possa atingir seus objetivos com maior controle e previsibilidade. Por meio dele é possível definir o que será feito, como essas ações serão implementadas, em quais canais, quais os custos e de que maneira os resultados serão medidos. Esse deve ser o propósito geral de qualquer plano de *marketing*.

O objetivo específico de um plano de *marketing* pode mudar de empresa para empresa e, de modo algum, ser protocolar ou estático. Ele precisa ser colocado em prática e ser revisado constantemente para constatar se continua seguindo o seu propósito ou se alterações devem ser feitas.

6 - Planejamento operacional e financeiro

O planejamento operacional envolve todas as atividades necessárias para o funcionamento da empresa. Esse planejamento deve responder às principais perguntas:

- O que vai ser feito?
- Quem vai fazer?
- Quando será feito?
- Onde e como será feito?

E ainda definir quantidades, prazos e ferramentas que serão utilizadas.

Em linhas gerais, o plano operacional deve identificar as atividades de rotina, a capacidade produtiva, a necessidade de pessoal, dividir tarefas e definir responsabilidades, com foco na eficiência e nos resultados.

Já o planejamento financeiro trata da projeção das receitas e despesas da empresa, tendo como base o plano operacional. Ele indica quanto de dinheiro estará disponível para a operação da empresa. Também serve para a empresa avaliar o próprio desempenho, se as projeções estão de acordo com a realidade, se há a necessidade de otimizar gastos ou maximizar a receita, por exemplo.

O planejamento financeiro deve ser realizado para o período de um ano, dividido mês a mês. Nele devem constar o plano de vendas que mostra as fontes de receitas, como será a precificação dos produtos ou serviços, canais de distribuição, aquisição de maquinário, custo da mão de obra, aluguel, energia, fornecedores e demais despesas da empresa.

*Como referencial teórico para esta revisão, devem ser consideradas todas as indicações bibliográficas da disciplina.