

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE VANTAGEM COMPETITIVA

Adm. Louise Rodrigues Silva¹
M.Sc. Geazi Alves de Farias²
M.Sc. Auridete Lima Fonteles³

Resumo: O planejamento estratégico (PE) tem sido alvo de muitas discussões acadêmicas na maioria das empresas sua utilização traz enfoque e tem gerado debates e controvérsias que levam seus resultados a serem tratados e retratados pela academia. Implantar uma estratégia que venha a ser um diferencial e que possa gerar vantagem competitiva (VC) não é tarefa fácil, porém pode ser decorrente do PE. Ao analisar as cinco forças competitivas de Porter e o modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly, pode-se perceber uma ligação entre os dois modelos, que se utilizado conjuntamente e de maneira coerente, leva a empresa a tão esperada VC. O presente trabalho tem como objetivo analisar como o PE pode ser uma ferramenta facilitadora na geração de VC às empresas. Dividiu-se esse em cinco partes de forma que venham possibilitar um entendimento coerente ao objetivo proposto. Como método principal o presente trabalho apoiou-se na pesquisa qualitativa, pesquisa exploratória e pesquisa bibliográfica. Seus resultados levaram a confirmação do objetivo determinado.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Forças Competitivas. VRIO.

Abstract: Strategic planning (SP) has been the subject of many academic discussions in most companies use brings focus has generated debates and controversies that take their results to be treated and portrayed by the Academy. Deploy a strategy that will be a differentiator that can generate competitive advantage (CV) is no easy task, but it can be a result of SP. By analyzing the five competitive forces of Porter and the VRIO model proposed by Barney and Hesterly, one can perceive a connection between the two models, which if used jointly and coherently, leads the company awaited CV this study aims to analyze how SP can be a tool for CV firms. Split this into five parts so that they enable a coherent understanding of the objective proposed. As main method, this study relied on qualitative research, exploratory research and bibliographical research. Their findings led to confirmations of certain objective.

Keywords: Strategic Planning. Competitive Advantage. Competitive Forces. VRIO.

¹ Bacharel em Administração de empresas pela Faculdade Ademar Rosado – FAR. Assistente Administrativa da Lojas Noroeste.

² Mestre em Administração pela UNIFOR/CE. Especialista em Administração Hospitalar e Organização, Sistemas e Métodos (FSA/PI) e (FCAP). Membro da Federação Brasileira de Administradores Hospitalares (FBAH). Professor da Universidade Estadual do Piauí (UESPI).

³ Mestre em Administração (UNIFOR/CE). Graduada em Administração (UNIFOR/CE) em Gestão de Negócios (GAMA FILHO/CE). Docente do Centro Universitário Estácio Ceará. Consultora Sebrae.

INTRODUÇÃO

Considerando que o mercado atual vive transformações consideráveis e rápidas, exigindo das empresas atitudes de inovação ou adaptação, especialmente provocadas pela amplitude do mercado em sua internacionalização, tanto em vias de fato quanto em vias tecnológicas (globalização, *e-commerce*, etc.), para a sua sustentação no mercado, exige da mesma elaboração de planos que busquem extrair do mercado vantagem acima da média a fim de evitar problemas institucionais, especialmente na área financeira.

O planejamento estratégico (PE) tem sido utilizado como ferramenta de otimização organizacional desde meados dos anos 60 com a visão de sondar o mercado para possibilitar a penetração da empresa em novos mercados e a geração de lucros sustentáveis. Esse instrumento ganhou maior importância com o advento da internacionalização (globalização) como consequência do processo adaptativo, passando pela necessidade de adaptar as condições da empresa ao novo cenário empresarial uma vez que a concorrência se tornou ampla.

A vantagem competitiva (VC), conceito originalmente apontado por Porter, vem colocar uma nova visão de como as empresas deverão se posicionar na condição de competitivas procurando extrair do setor, não apenas maiores fontes de recursos, mas também provocar uma continuidade de geração dessas fontes; a isso, é denominado de VC, ou seja, quando na indústria a firma consegue extrair do setor recursos positivos acima da média.

Nesse intento, esse artigo procurou demonstrar como o PE pode ser um instrumento facilitador na geração de VC às empresas.

Para construir o trabalho, baseou-se como fonte metodológica a pesquisa bibliográfica, base de toda e qualquer pesquisa, transformando-a em pesquisa exploratória que visa aprofundar o conhecimento do fenômeno estudado e da pesquisa, uma vez que essa explora dados induzíveis de fontes bibliográficas a fim de gerar resposta do problema apontado, ou seja: o PE pode gerar vantagem competitiva às organizações?

Por fim, esse trabalho levou ao conhecimento do público, não apenas a parte teórica e metodológica do tema, mas também a elucidação do problema, esperando tornar-se farol para as empresas na adoção do planejamento como ferramenta de (VC).

1 Vantagem Competitiva (VC)

Desde tempos remotos houve necessidade das empresas se destacarem das demais (concorrentes) e para isso fez-se necessário descobrir e implementar uma estratégia que venha a ser um diferencial para a firma ante seus pares; isso é o que chamamos de vantagem competitiva (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Segundo esses autores (p.10) “Em geral uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais”. Segundo Ito et al (p.13, 2012) “a vantagem competitiva não é fruto apenas da posse de recursos ou do poder de mercado em uma estrutura industrial”. Ela tem sua origem a partir da percepção de valor dado pelos clientes, ambiente externo, a partir de uma demanda da empresa (ambiente interno); ou seja, quando a empresa consegue criar valor de uso (valor agregado) ao seu produto ou serviço, ela conduz a competição procurando obter a captura do valor, isso gera um valor econômico para a empresa, isto é VC. (BARNEY 2007, *apud* ITO; JUNIOR, et al).

Portanto a VC surge fundamentalmente do resultado da aplicação da estratégia, tendo como produto da geração de valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus *shareholders* e que ultrapasse a média do setor.

Os recursos utilizados pela empresa que geram uma potencial fonte de desenvolvimento e diferenciação externada pelo produto/serviço constitui a competência essencial da instituição,

ou seja, sua *core competence* e que, se explorada convenientemente através do PE transformasse em VC enquadrando-se no que Barney e Hesterly (2007) aponta como elementos essenciais, VRIO.

Valor: constitui-se dos recursos e da capacidade que a empresa possui para aplicar na sua *core competence*.

Raridade: são as competências ou recursos que a instituição possui diferenciando das demais quer pelo seu alto custo de aquisição ou pela tecnologia específica aplicada aos produtos e serviços. Isso ocorre quando, por exemplo, a empresa possui um produto ou serviço único no mercado e se mantém nessa posição por mais tempo, superando as ameaças existentes. Pode-se dizer então que esta empresa possui vantagem em relação a concorrência.

Inimitabilidade: compõem-se na dificuldade da concorrência em gerar produtos substitutos ou produtos similares, em virtude de alto custo no processo de imitação, condições únicas de inovação dificultando essa replicação, complexidade social pelas peculiaridades do mercado em dificultar tal replicação e patentes através da garantia legal da *inimitabilidade* do produto/serviço.

Organização: refere-se ao quarto elemento do *framework* importando nas condições internas da instituição em organizar seus sistemas a fim de gerir de forma otimizada os elementos acima apontados. Esse fator é composto por diversos elementos: estrutura orgânica, estrutura de poder, sistemas de controles, política de fator humano etc.

2 As cinco forças competitivas de Porter

Para lidar com a concorrência, é necessário que haja uma boa estratégia a fim de que a empresa possa se sobressair das demais. Para Porter (1986) a concorrência em um segmento tem suas raízes em economias implícitas e existem forças competitivas que vão muito além dos combatentes estabelecidos em determinado segmento. O objetivo dos administradores é sempre encontrar uma forma de se defender dessas forças ou usa-las a seu favor. De acordo com essas afirmações, Porter estabeleceu um modelo de forças competitivas conforme mostrado na figura 1.

A ameaça de novos entrantes pode-se dizer que se caracteriza como a intenção de entrada de novas empresas não atuantes no setor, com o desejo de conquistar “fatias” de mercado e com novas capacidades e recursos para investir. Essas novas empresas alteram a estrutura do setor causando grande rivalidade e trazem consigo oportunidades e ameaças às empresas já existentes no que se refere a inovação e consolidação no mercado. Tendo em vista que novas empresas também podem gerar vantagem competitiva, as oportunidades aqui mencionadas referem-se a possibilidade das empresas começarem a enxergar a realidade do mercado e a partir daí introduzirem novas tecnologias a um ritmo mais acelerado que as demais. Por outro lado, a inserção de novas empresas força as já existentes a reduzirem os preços para se manterem competitiva, o que pode acarretar diminuição da rentabilidade, caracterizando uma ameaça que deve ser analisada.

Olhando sob a perspectiva do poder de negociação dos fornecedores, Porter entende que os participantes de uma indústria podem sofrer ameaças de elevação de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços ofertados por meio dos fornecedores. Essa relação é de suma importância, pois eles detêm poder no que se refere aos preços dos produtos podendo afetar a rentabilidade da empresa. Nesse caso, a empresa, a depender da estratégia que essa adota, deve repassar ao consumidor final a possível elevação de preço exigida pelo fornecedor. Portanto, é preciso conhecer bem o fornecedor e implantar estratégias que minimizem a pressão imposta por eles.

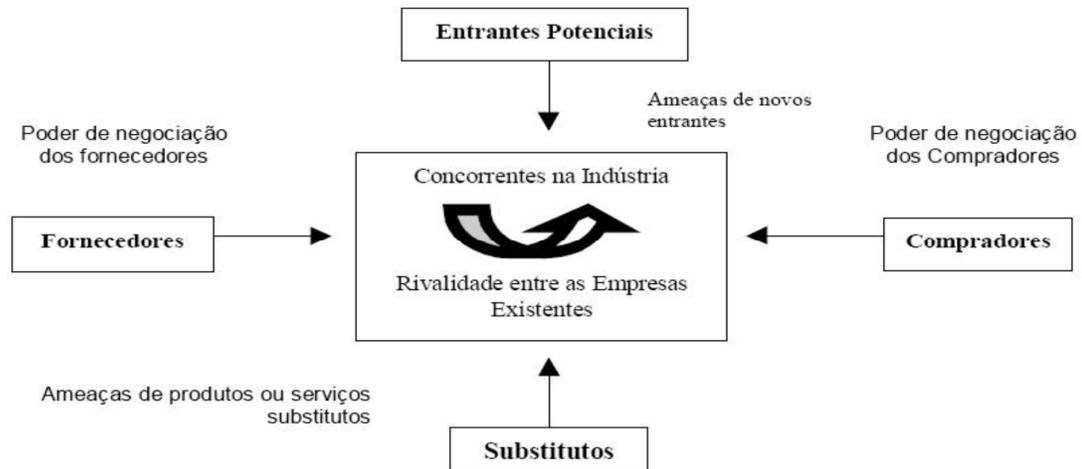


Figura 1: As forças competitivas que dirigem a concorrência da Indústria

Fonte: Porter *apud* Macedo e Boava (2007, p.07).

Os compradores, quando organizados, têm um poder de negociação enorme, tendo em vista a necessidade que as indústrias têm de repassar seus produtos e fidelizar seus clientes, os mesmos podem exigir algo mais vantajoso para si de acordo com suas necessidades tais como diminuição dos preços ou aumento da oferta sem custos adicionais. O poder de barganha dos compradores aumenta à medida que cresce a oferta dos mesmos produtos no mercado, ou seja, se várias indústrias oferecem o mesmo produto, elas concorrem entre si e isso dá poder aos compradores uma força maior na hora da negociação. Vale ressaltar que a relação entre compradores e fornecedores pode ser de cooperação ou competição. Hoje em dia as empresas estão cada vez mais integradas estabelecendo parcerias de longo prazo, o que não diminui, porém o poder de barganha de cada um.

Para Porter, a ameaça de produtos substitutos pode ser entendida como produtos de outras indústrias que satisfazem às mesmas necessidades ou desempenham as mesmas funções que os produtos tradicionais ou já consagrados da indústria. Vê-se claramente esse movimento na indústria de eletrônicos (celulares) que possui como elemento estratégico a não formalização (patentes) de seus produtos em função da rápida evolução tecnológica, concentrado seus esforços nas inovações tecnológicas, acompanhando sempre o crescimento e evolução das empresas concorrentes para que assim, possa também se diferenciar da mesma forma. Em conjunto, essas forças determinam a intensidade da concorrência, da organização e até mesmo da rentabilidade, sendo que as mais acentuadas tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

No planejamento a longo prazo, a análise das forças competitivas de Porter serve como base para implantação de estratégias na organização com o intuito de defender das variáveis geradoras de VC existentes no mercado e dessa forma proporcionar proteção contra as possíveis ameaças que o mercado venha disponibilizar.

Porter afirma ainda que existem dois tipos básicos de VC que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação, que combinadas resultam em três estratégias genéricas chamadas de: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O quadro 1 a seguir, representa as características de cada um:

Abordagem	Principais Aspectos	Vantagens	Riscos
Liderança no custo total	Popularizada nos anos 70 com o conceito de curva de experiência; Busca de liderança no custo total através de políticas funcionais; Controle dos custos para mantê-los baixos, mantendo qualidade; Reinvestimento do lucro na modernização da produção;	São vantagens trazidas pelo baixo custo: Retornos acima da média; Defesa contra a rivalidade dos concorrentes; Defesa contra compradores e fornecedores poderosos; Barreiras de entrada alta.	Custos altos envolvidos na modernização do processo produtivo; Incapacidade de ver mudanças necessárias no marketing ou produto devido ao foco no custo; Mudança tecnológica anula aprendizado anterior; Risco de ser imitado.
Diferenciação	Produto único; A diferenciação pode se dar por marca, tecnologia, personalização; Os custos são controlados, a prioridade é o diferencial;	Cria posição defensável com a obtenção da lealdade dos consumidores com relação à marca. Isso fortalece a resistência da empresa frente às cinco forças competitivas;	Compradores podem sacrificar lealdade à marca por baixo custo; Sofisticação do consumidor; Risco de ser imitado.
Enfoque	Consiste em focar um definido grupo comprador; Tem alvo definido, escopo menor do que abordagens de custo e diferenciação; Atinge baixo custo e/ou diferenciação no alvo	Como pode assumir características de diferenciação e/ou baixo custo, a abordagem de enfoque assume as vantagens inerentes a estas outras abordagens	Redução das diferenças entre alvo estratégico e o mercado; Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico.

Quadro 1: Aspectos das estratégias genéricas

Fonte: Porter *apud* Macedo e Boava (2010, p.7).

A estratégia de Liderança em Custo objetiva buscar uma diminuição dos custos para colocar preços mais baixos que os preços dos concorrentes e ganhar participação de mercado ou obter uma maior margem de lucro. Segundo Porter (1986), a meta da estratégia de Liderança em Custos é a grande penetração de mercado com base na VC de custos mais baixos que os concorrentes, oferecendo produtos básicos, com pouco sensacionalismo, porém com uma qualidade aceitável. A ênfase na produção busca a contínua redução de custos sem sacrifício da qualidade.

Para Ansoff (1990), a estratégia de Liderança em Custo é a mais tradicional e ocorre com a competição baseada no menor preço de mercado. Essa estratégia é baseada nas premissas microeconômicas de que o sucesso no mercado depende apenas do menor preço ofertado. Em consequência do menor preço, as empresas maximizam sua participação no mercado e aumentam seus lucros derivados da economia de escala.

A estratégia de diferenciação, por sua vez, visa “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.”

(PORTER. 1986, p.51). Assim, as fontes de diferenciação para uma empresa e seus produtos e serviços podem ser a marca, a tecnologia empregada, os serviços personalizados, a rede de fornecedores e etc.

Com a estratégia de enfoque, a empresa opta por atuar em um ambiente competitivo dentro de uma indústria, como um segmento específico de clientes ou um determinado mercado geográfico, por exemplo, ao fazê-lo, a empresa pode adotar um enfoque nos custos ou na diferenciação (PORTER. 1986, p.81).

3 Planejamento Estratégico (PE)

O PE surgiu da necessidade militar de melhorar as táticas de guerra. As organizações o adaptaram para uso no dia-a-dia a fim de buscar capacidade para responder as constantes mudanças do mercado, proporcionando assim, maior desenvolvimento do ambiente onde atuam.

Segundo Kotler (1992) o PE é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. De acordo com o autor, o PE funciona como uma bússola que indica qual caminho seguir visando melhores resultados.

Essa ferramenta possibilita ao administrador estar preparado para as mudanças impostas pelo mercado e se antecipar as necessidades do cliente estando pronto para as inúmeras variáveis que podem afetar diretamente os negócios da empresa.

A concorrência acirrada entre as empresas provocado, principalmente, pela globalização e pela forte evolução tecnológica e pelo crescimento das exigências dos consumidores, têm levado as empresas a implementar o PE. Colocar todas as decisões e ações da empresa em um mesmo padrão é o maior desafio da implementação da estratégia.

Para implementar o PE é necessário que se faça uma análise do ambiente, identificando riscos e oportunidades que influenciam a busca pelas metas e objetivos da empresa. Seu propósito é basicamente avaliar o ambiente para que a administração reaja corretamente às suas mudanças e alcance o sucesso organizacional. (CERTO e PETER. 1993).

No cotidiano empresarial, o planejamento constitui também o processo de aprendizado contínuo, onde a formulação e implementação se tornam indistinguíveis. É de suma importância que o gestor seja capaz de lidar com o lado imprevisível do processo de planejamento, sendo flexível e capaz de realizar mudanças necessárias à implementação da estratégia.

3.1 Diagnostico Estratégico (DE)

O DE é o momento em que o administrador deverá analisar o ambiente no qual está inserido e obter informações que sejam importantes para que possa implementar a sua estratégia de negócio, identificar as variáveis que lhe afetam para que assim possa se preparar para combater as possíveis ameaças que surgirão. De acordo com Cobra (1992, p.67.).

...tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão do sucesso desejado.

No diagnóstico estratégico é realizada a análise interna e externa. Na primeira são analisados os pontos fortes e fracos da empresa, é partir disso que se pode iniciar o processo de planejamento, pois nessa etapa são vistos quais recursos a empresa pode utilizar e quais os

pontos vulneráveis no momento. Já a análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.

3.2 Missão

A missão serve de estrutura para a organização de uma empresa, ou seja, é a razão de ser da empresa e mostra os objetivos e onde a empresa quer chegar. A declaração da missão define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade; e, para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a sua própria missão. (DRUCKER. 2006, p.28).

Ao definir a missão, o administrador estará declarando o foco da organização, podendo estabelecer com precisão qual o segmento irá atuar e quais serão seus concorrentes.

A missão da empresa não somente indica seus objetivos e propósitos concretos futuros e em andamento, como descreve seu estado atual, seu ramo, atividade, produtos e serviços, sua abrangência, seu mercado, seu público etc. Segundo Oliveira (1996, p.81) para se elaborar uma boa missão deve-se responder as seguintes perguntas:

1. Qual a razão da nossa existência?
2. Que diferença terá nosso negócio daqui a 3 ou 5 anos?
3. Quem são, ou deveriam ser, nossos principais clientes?
4. Quais nossos principais produtos?
5. Quais são nossos valores?

A definição de missão que responda a estas questões tem as seguintes vantagens: estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia, estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões, e, sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos. (Oliveira. 1996, p 86.).

Segundo Oliveira (2005), a missão também deve satisfazer o ambiente externo, ou seja, oferecer algo que responda a sua ansiedade. Nesse sentido é fácil perceber que a estratégia deve andar alinhada com missão, uma vez que a estratégia deve atingir o objetivo da missão, ou seja, a estratégia tem como objetivo realizar a missão (CHIAVENATO, 2005).

Para que a empresa consiga realizar os objetivos estabelecidos é necessário também que o colaborador entenda e compreenda os objetivos vislumbrados na declaração de missão da empresa, pois ele é o responsável pelo desenvolvimento de tais metas. Sobre isso, Carvalho (2004, p.48) diz que: "a dificuldade da missão é que ela é entendida e vivida de forma diferente por cada participante da organização". Cada um possui valores que por vezes não vão de encontro com os mesmos valores estabelecidos pela empresa, aí reside a dificuldade dos colaboradores se identificarem com a missão e, por conseguinte trabalhar de acordo com ela.

4 Método

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho têm o cunho primordial de um ensaio teórico que utilizou a pesquisa bibliográfica como ancora de sustentação teórica, tendo uma pesquisa qualitativa como forma pela qual o problema foi abordado e a pesquisa exploratória na forma dos objetivos do estudo. O objetivo geral foi analisar como o PE pode ser uma ferramenta facilitadora na geração de VC às empresas.

A pesquisa qualitativa surgiu inicialmente nos anos 30 e tem conseguido cada vez mais espaço em diversas áreas. Ao contrário da pesquisa quantitativa que geralmente está baseada em algo concreto, o estudo qualitativo procura obtenção de dados descritivos mediante contato

direto entre o pesquisador e o objeto de estudo. De acordo com Godoy (1995, p. 62), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características, a saber:

1. O ambiente natural como fonte direta dos dados;
2. Caráter descritivo;
3. O significado que as pessoas dão as coisas e a vida como preocupação do investigador;
4. Enfoque indutivo.

Segundo (DENZIN & LINCOLN, 1994, p.2) “Pesquisa qualitativa é multimetodológica quanto ao seu foco, envolvendo abordagens interpretativas e naturalísticas dos assuntos”. Isto significa que o pesquisador qualitativo estuda coisas em seu ambiente natural, tentando dar sentido ou interpretar os fenômenos.

Com base nesse conceito conclui-se que a pesquisa qualitativa tem como fonte principal o ambiente onde está inserido e seu maior objetivo é reduzir a distância entre o pesquisador e o objeto da pesquisa, dando ênfase na relação entre as coisas e ao significado delas.

Já a pesquisa exploratória procura desenvolver maior familiaridade como objetivo do problema estudado, a fim de gerar conhecimento explícito do objeto de estudo (SILVA e MENEZES, 2006). Esse procurou gerar maiores conhecimentos sobre o tema não no sentido de esgotá-lo, porém visando uma melhor sondagem do tema tratado.

Segundo GIL (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto. Sobre isso Lakatos (2010) também faz menção a esse tipo de pesquisa afirmando que a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A finalidade da pesquisa bibliográfica é fornecer uma imensa fonte de teorias sobre o assunto a ser estudado para que possa facilitar a produção de trabalhos dos mais diversos tipos e deve ser o primeiro passo a ser dado pelo pesquisador.

5 Análise

Um dos maiores desafios da administração reside no grau de concorrência e de regulação do mercado uma vez que esses interferem diretamente no desempenho institucional. Escolher uma estratégia para responder uma demanda no mercado e ao mesmo tempo gerar resultados diferenciados a empresa, não é tarefa fácil e requer muito além do conhecimento de mercado ou de um pensamento empreendedor, muito embora esses elementos são fundamentais, que se completam com o saber técnico de ferramentas do planejamento.

O PE se mostra vantajoso quando da aplicação do seu diagnóstico estratégico, enfoca elementos dos ambientes organizacionais onde delinea os recursos tangíveis e intangíveis, internos e externos. Muitos são as ferramentas auxiliaadoras nessa concepção, que podem ser utilizadas isoladas ou conjugadas, das quais as mais utilizadas são as análises: FOFA, 5w2h, BCG e BSC.

É fundamental para a empresa fazer tais levantamentos afim de adequar as ações presentes na busca de resultados futuros. Dessa forma é possível a empresa estabelecer a sua *core competece* e por conseguinte, focar sua atuação direcionando recursos e energia para atingir sua competência.

Fator fundamental também é a sondagem do ambiente externo para conhecimento de todas as forças operativas no mercado, do qual o melhor instrumento para tal análise revela-se pela análise da indústria. Essa análise original recai sobre os componentes de concorrência onde se faz o levantamento da situação de cada firma em relação ao mercado observando seus produtos e serviços, sistemas de custos, logística, marketing, relacionamento com o mercado/cliente, financiamentos, tamanho etc. essa análise de fora pra dentro da empresa vem

determinar a posição central do mercado e posicionar a empresa nesse ambiente ofertando uma sólida ideia de sua participação no mercado dos líderes do mercado e de seus concorrentes diretos.

Conhecidos esses elementos, a empresa tem condições de compor a margem técnica definir sua missão observando e escolhendo a melhor característica conforme o mercado se apresenta. Sendo o mercado conservador e definido, é possível que a melhor escolha seja pela missão fechada uma vez que farão um direcionamento exato e focado a empresa naquilo que pretende atingir ao mesmo tempo que proporciona ao mercado uma sensação de segurança daqueles entes que não serão concorrentes diretos da instituição planejada. Entretanto, se o mercado se apresenta de forma turbulenta com forte interferência de outras variáveis forçando os pares nesse ambiente a constantes adaptações, a mais aconselhável definição de missão é a aberta. Dessa feita é visível a interferência do elemento central da análise da indústria apresentado por Porter de rivalidade entre as empresas existentes, na missão da empresa.

Não se trata apenas de modismo ou de um exercício filosófico, é sim, um componente essencial na definição das estratégias da empresa.

Outro componente importante contemplado no planejamento estratégico trata-se da visão e dos objetivos de longo prazo onde o primeiro elemento vai transparecer ao mercado aquilo que a empresa almeja em um determinado espaço de tempo. Esse elemento torna-se fundamental quando é analisado a luz dos extremos horizontais do diamante de Porter, ou seja, o poder de barganha dos fornecedores, e o poder de barganha dos compradores, nesse ínterim a formação dos recursos internos a organização devidamente levantada no diagnóstico estratégico vem posicionar a empresa em relação aos seus fornecedores, onde o grau de submissão ou independência é delineado. Da mesma forma o poder que os compradores possuem sobre os produtos/serviços ofertados delimita as vantagens da organização e nesse sentido essas duas forças vem determinar a visão da empresa e limitar objetivos de longo prazo dando ênfase a determinados níveis de estratégia.

Outros dois elementos importantes na definição da missão e visão são os elementos verticais do diamante de Porter, entrante potenciais e produtos/serviços substitutos. A estratégia da empresa sofre ação desses elementos de forma que as ações dos entrantes potenciais se tornam não apenas uma ameaça dialética, mas também de forma concreta. Da mesma forma os produtos/serviços vem condicionar a postura estratégica da empresa na formação de seus elementos básicos, missão, visão, objetivos e valores, tendo em vista que segundo delineado no diagnóstico estratégico o poder de reação que a empresa terá sobre tais incursões.

O conjunto do diamante não é, nem analisado e nem posto em prática isoladamente. Como já se percebe é uma malha da qual seus nós interferem diretamente entre si. Dessa feita, é importante que a empresa tenha ciência de que, no estabelecimento de suas estratégias, esses pontos sejam aventados de forma sistêmica, mesmo que, para efeito de análise, tenha uma sondagem própria e isolada; entretanto, após tal estudo, faz-se necessário verificar as principais interfaces desses elementos.

Corroborando com a utilização do diamante, Porter elencou três formas de concepção de estratégias genéricas que são: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A liderança em custo, tem sido um recurso muito utilizado pela indústria que optam na produção em escala, focando suas ações no nível operacional a fim de obter baixo custo de produção e ganhar espaço no preço final ao consumidor, gerando dessa forma VC.

Outro ponto muito importante que pode ser analisado e implantado na empresa é a estratégia de diferenciação, essa por sua vez; se utilizada, pode trazer margens maiores em relação às demais. A empresa que opta por essa estratégia pode estar em vantagem no que se refere à ameaça de novos entrantes e produtos/serviços substitutos, pois fica mais difícil substituir o que é diferenciado.

A última estratégia elencada por Porter é conhecida como estratégia de enfoque e também possui defesas contra as cinco forças competitivas. Ao adotar essa estratégia a empresa opta por focar em um determinado segmento, o que impede também a entrada de produtos substitutos, uma vez que essa empresa é líder naquele segmento ou parcela de clientes.

Esse conjunto de elementos se ancorados em dados consistentes proporcionará a empresa a geração de elementos diferenciadores dessa no mercado que pode ser externada com uma ou mais variáveis do pentagrama VRIO, quais sejam: a geração de valor para a empresa, através de seus produtos/serviços que venham a atribuir ao mercado o diferencial de como os clientes veem a empresa, o produto, o serviço relegando os concorrentes a uma segunda opção, estratégia por diferenciação, ou ainda pela geração de valor único na composição dos custos do produto, quer pela produção, quer pela distribuição, tornando-o de difícil acompanhamento pelos concorrentes, estratégia de diferenciação ou estratégia de liderança de custo.

Outro ponto interessante na formação da estratégia focado no PE através dos seus elementos de análise é a possibilidade de integrar os seus recursos materiais elementos diferenciadores do processo tecnológico de produtos/serviços e que muitas vezes vêm acompanhado de uma situação de custo favorável para a empresa. Esses elementos dota a empresa de subsídios de raridade que elimina ou neutraliza a ação dos concorrentes no mercado ou a intenção de novos entrantes. Esse elemento comumente vem conjugado com a *inimitabilidade* do processo podendo ser, a depender da *core competence* da empresa, gerar estratégia de diferenciação, de liderança de custo ou de liderança no foco.

O item organização do pentagrama VRIO possibilita a instituição otimizar os demais elementos de forma a gerar a VC sustentável através do fortalecimento da filosofia institucional (missão, visão, valores) pela aplicação dos elementos do PE otimizando uma das estratégias genéricas.

Conclusão

É comum vermos instituições públicas e privadas divulgar seus planejamentos estratégicos como uma forma de divulgação a seus feitos. Esse evento popularizou o PE tornando-o quase que banal, onde são ignorados elementos de análises de mercado, análise externa, assim como os elementos inerentes a instituição, análise interna.

Os instrumentos de sustentação e apoio do PE são vários e aqui foram apontados alguns. Essa conjugação se fundamenta em dados estruturados e permite a empresa a construção de um PE sólido que direcione a empresa a um estado na qual venha colocar seus resultados acima da média do mercado e esse resultado é denominado de VC.

Não obstante a essa generalização de uso, o PE ainda se constitui na ferramenta principal para geração da VC uma vez que ele, se bem aplicado através da conjugação dos diversos elementos e técnicas que o compõe e que melhor se enquadre aos recursos e fatores organizacionais, pode levar, com certo conforto, a VC a empresa.

Todas as ferramentas, conceitos e estratégias apontados neste artigo servem de base para implementação do PE e auxiliam o administrador a estabelecer metas de longo prazo a fim de atingir os objetivos da organização. No entanto o PE pode ser desenvolvido e aplicado sob várias formas, dependendo da necessidade da empresa onde venha ser implementado. Tais métodos oferecem suporte ao plano estabelecido ajudando a torna-lo sobretudo aplicável e viável.

O objetivo principal desse trabalho foi demonstrar como o PE pode ser um instrumento facilitador na geração de VC às empresas, possibilitando uma posição vantajosa no mercado onde estão inseridas para que possam explorar com mais afinco suas potencialidades e pontos fortes.

Dessa forma, verificou-se que o PE, segundo as necessidades de cada organização e a disponibilidade de seus recursos, possibilitados por alguns instrumentos de apoio ao PE, sim, leva à empresa a uma posição favorável na geração da VC que permitirá o seu desenvolvimento sustentável.

Referências Bibliográficas

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organização do terceiro setor**. 2004. p, 207. Dissertação (Mestrado). São Paulo: USP, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DENZIN, Norman k; LINCOLN, Yvonna S. **Planejamento da pesquisa qualitativa**: teoria e abordagens. São Paulo: Artemed, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas, 2006.

GODOY, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

MACEDO, Fernanda Maria Felício, e BOAVA, Diego Luiz Teixeira. **Compreendendo os modelos estratégicos de Porter como esquemas típicos ideais**. XII SemeAd. 2010.

Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/265.pdf>. Acessado em 05/09/2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 3 ed. São Paulo: Atlas,

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
