

FACULDADE DE EDUCAÇÃO SÃO FRANCISCO – FAESF  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**MARCELO REIS LIMA DOS SANTOS**

**VANTAGEM COMPETITIVA:** estudo de casos múltiplos nas empresas que utilizam  
Planejamento Estratégico.

Pedreiras – MA  
2015

**MARCELO REIS LIMA DOS SANTOS**

**VANTAGEM COMPETITIVA:** estudo de casos múltiplos nas empresas que utilizam Planejamento Estratégico.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Educação São Francisco, como parte do requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.º Esp. Kleiser Bezerra da Silva Santos

Pedreiras – MA  
2015

**MARCELO REIS LIMA DOS SANTOS**

**VANTAGEM COMPETITIVA:** estudo de casos múltiplos nas empresas que utilizam Planejamento Estratégico.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Educação São Francisco, como parte do requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado(a) em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Kleiser Bezerra da Silva Santos (**Orientador**)  
Especialista em Gestão Pública  
Faculdade de Educação São Francisco

---

Prof. Pedro Batista Ribeiro Filho  
Especialista em Docência do Ensino Superior  
Faculdade de Educação São Francisco

---

Prof<sup>a</sup> Ana Flávia Andrade Avelino  
Mestra em Administração  
Faculdade de Educação São Francisco

Dedico este trabalho a todos aqueles que cooperaram com esta luta. Em especial à minha família que foi alicerce fundamental para mim e ao meu orientador que mostrou caminhos essenciais no desenvolvimento do trabalho.

## AGRADECIMENTOS

À Deus a quem sempre pedi forças em oração e em quem depositei minha fé e esperança de fazer um bom trabalho enquanto acadêmico.

À minha família pelo apoio constante e duradouro e pela compreensão com longas horas de estudo e isolamento que tive.

À minha noiva que também foi conselheira e motivadora nos momentos de enfado e cansaço, por ela ter sido a base pessoal de minha inspiração na permanência e esforço nos estudos.

Aos meus colegas e amigos que com elogios, críticas e observações abrilhantaram minha vida acadêmica e este trabalho monográfico.

De forma muito especial agradeço aos professores que dispensaram horas e horas do seu tempo na apreciação dos mais diversos assuntos no intuito de me fazer entende-los, principalmente ao meu orientador Kleiser Santos que foi companheiro no momento mais crucial da vida de um graduando, no desenvolvimento desta monografia.

Assim, também menciono meus sinceros agradecimentos a esta instituição, Faculdade de Educação São Francisco – FAESF, pois a bolsa integral a qual recebi enquanto beneficiário do PROUNI foi uma oportunidade única para um jovem com plena sede de conhecimento e desenvolvimento profissional.

Agradeço com muita ênfase a cada colaborador que me ouviu e que participou direta e indiretamente da pesquisa nas empresas Sabão Garoto e Mearim Motos.

Enfim, a todos que propiciaram de alguma maneira condições reais para a realização deste trabalho meus agradecimentos são sinceros e profundos.

O conhecimento é uma forma ímpar de criar e recriar o mundo a partir do pensamento humano. (Marcelo Reis)

## RESUMO

A situação atual da economia e da política brasileira impõe a todas as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte a necessidade de determinar estratégias de negócio que sejam eficazes e sustentáveis. O consumo e os investimentos não alcançam o mesmo patamar já há alguns anos e os negócios precisam inovar. Desta forma, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar como as empresas de Pedreiras/MA e região utilizam o Planejamento Estratégico no processo de gestão empresarial e na geração de vantagem competitiva. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva realizada sobre um estudo de casos múltiplos. Os resultados da pesquisa demonstram o nível de influência do Planejamento Estratégico no posicionamento de negócio das empresas pesquisadas. Nesse sentido, foi percebido diferentes formas de gerar vantagem competitiva, em que a gestão dos recursos, controle dos custos e ações integradas de marketing, atendimento e pós-venda se destacam nas empresas pesquisadas. Logo, evidencia-se que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta capaz de gerar ou influenciar o desenvolvimento de vantagem competitiva, seja ele definido em consultoria ou projeto empresarial, desde que sua implantação seja realizada através de estratégias efetivas e executáveis.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Estudo de Casos Múltiplos.

## **ABSTRACT**

The current state of the economy and of Brazilian politics imposes on all businesses, whether small, medium or large the need to determine business strategies that are effective and sustainable. Consumption and investments do not reach the same level for a number of years and businesses need to innovate. Thus, the aim of this study is to identify how the companies in the region of Pedreiras/MA use Strategic Planning in business process management and in the generation of competitive advantage. This is an exploratory and descriptive research performed on a multiple case study. The survey results show the level of influence of strategic planning in the business positioning of the surveyed companies. Thus, it was perceived different ways to generate competitive advantage in the resource management, cost control and integrated marketing activities, customer service and after-sales stand out in the companies surveyed. Thus, it is evident that the Strategic Plan is a tool that can generate or influence the development of competitive advantage, be it defined in consulting or business project, as long as its implementation is carried out through effective and enforceable strategies.

**Keywords:** Strategic Planning. Competitive advantage. Multiple Case Study.



## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Categorias iniciais da análise de conteúdo da Sabão Garoto	36
TABELA 02 – Categoria Intermed. I – Visão dos gestores e a Influência da missão e visão no dia a dia.	37
TABELA 03 – Categoria Intermed. II – Formas e instrumentos utilizados no planejamento de longo prazo.	37
TABELA 04 – Categoria Intermed. III – Fatores que justificam vantagem competitiva	37
TABELA 05 – Categoria Intermed. IV – Metodologia adotada pela empresa para investigar as condições do ambiente interno e externo, e as oportunidades de crescimento	38
TABELA 06 – Categoria Intermed. V – Posicionamento estratégico da empresa	38
TABELA 07 – Categoria Final I – Características que definem o Planejamento Estratégico da empresa	39
TABELA 08 – Categoria Final II – Instrumentos do Planejamento Estratégico que contribuem com a percepção de vantagem competitiva	39
TABELA 09 – Categorias iniciais da análise de conteúdo da Mearim Motos	43
TABELA 10 – Categoria Intermed. I – Visão dos gestores sobre a empresa	44
TABELA 11 – Categoria Intermed. I I– Formas de seguir a missão e visão da empresa	44
TABELA 12 – Categoria Intermed. III – Características do planejamento da empresa	44
TABELA 13 – Categoria Intermed. IV – Método de execução do Planej. Estratégico	45
TABELA 14 – Categoria Intermed. V – Geração de vantagem competitiva	45
TABELA 15 – Categoria Intermed. VI – Penetração de mercado e análise SWOT	46
TABELA 16 – Categoria Intermed. VII – Posicionamento estratégico da empresa	46
TABELA 17 – Categoria Final I – A empresa assume o seu papel na sociedade enquanto busca o desenvolvimento	47
TABELA 18 – Categoria Final II – O Planejamento estratégico e sua relação com a vantagem competitiva da empresa	47
TABELA 19 – Categoria Final III – A postura estratégica da empresa	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Definição de planejamento.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Tipos de planejamento .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Planejamento estratégico .....	16
2.2.2 Planejamento tático .....	17
2.2.3 Planejamento operacional.....	17
<b>2.3 Processo de planejar estrategicamente.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Estratégias empresariais .....</b>	<b>20</b>
2.4.1 Níveis de estratégias empresariais .....	21
<b>2.5 Vantagem competitiva .....</b>	<b>22</b>
2.5.1 Vantagem competitiva sob o prisma do Planejamento Estratégico .....	24
<b>2.6 Ferramentas para formulação de estratégias.....</b>	<b>25</b>
2.6.1 Análise SWOT .....	25
2.6.2 Modelo das cinco forças de Porter .....	26
2.6.3 Matriz de expansão produto-mercado .....	27
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Seleção dos casos .....</b>	<b>29</b>
3.1.1 Caso 1 - Saponóleo Santo Antônio.Ltda - “Sabão Garoto” .....	30
3.1.2 Caso 2 - Mearim Motos - Concessionária Autorizada Honda .....	31
<b>3.2 Tipificação da amostragem e dos dados coletados .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Método de coleta e análise dos dados .....</b>	<b>32</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Indústria Saponóleo.Ltda – “Sabão Garoto” .....</b>	<b>35</b>
4.1.1 Categorias iniciais da análise de conteúdo .....	35
4.1.2 Categorias intermediárias e categorias finais .....	36
<b>4.2 Mearim Motos - Concessionária Autorizada Honda .....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Categorias iniciais da análise de conteúdo .....	42
4.2.1 Categorias intermediárias e categorias finais .....	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
REFERÊNCIAS .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo busca identificar como as empresas utilizam o Planejamento Estratégico enquanto ferramenta de gestão e como isso se relaciona à percepção de vantagem competitiva.

Partindo da concepção do Francês Henry Fayol, séc. XX, que desencadeou as funções administrativas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, o processo administrativo passou a ser alvo de várias teorias que buscavam descobrir qual a “melhor” forma de gerir uma organização.

Mais tarde os princípios de Fayol foram redefinidos. Conforme Chiavenato (2003), na teoria neoclássica os autores concluíram que o processo de administrar poderia ser descrito da seguinte forma: PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar). Não é possível definir uma hierarquia entre estas funções, mas é possível observar uma ordem necessária em que planejar seria o primeiro passo, pois visa definir metodologicamente os objetivos e metas a serem seguidas, por um caminho também predeterminado.

Para Oliveira (2011) o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, porque cada uma dessas atividades é um tanto quanto limitada no que diz respeito ao planejamento de fato. Para ele o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo eficiente, eficaz e efetivo.

Planejar é desde sempre um ato necessário quando se pretende tomar decisões com maior nível de precisão possível, assim como declara Resende (2011, p. 20), que “como a administração é a ciência que estuda as organizações e seu meio ambiente e gestão é a aplicação dessa ciência, o planejamento é um dos principais instrumentos para gerir as organizações”.

Esta afirmação de Resende vai de encontro com a evolução histórica da humanidade, tendo em vista que fases da história como a revolução industrial no séc. XVIII, segunda guerra mundial nos anos 40 e o evento da globalização da década de 1990, são alguns exemplos de mudanças de paradigmas que tornaram necessário um planejamento adequado, afinal, com aumento de demanda, concorrência latente e avanços tecnológicos, a sociedade se tornou mais dinâmica e exigente.

No mundo administrativo, a intuição não pode ser a ferramenta basilar no momento de decidir, é útil em certos aspectos, mas não o bastante para que se despreze as ferramentas de análise e as técnicas de implementação e controle das ações.

Dáí então, surge a necessidade de um planejamento diferenciado, algo que fosse além da função planejar. E nesse contexto descreve Oliveira (2011,) que Planejamento Estratégico é

uma metodologia de estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, de tal modo que haja uma interação positiva dos fatores internos e externos à empresa.

No entanto, parece haver uma distorção ou desvalorização da utilidade do Planejamento Estratégico. Segundo Oliveira (2011, p.63), na maior parte das empresas ainda não há a devida preocupação com o Planejamento Estratégico. O que significa utilizar o Planejamento Estratégico de forma limitada, priorizando problemas táticos e operacionais.

O Planejamento Estratégico é operacionalizado através de estratégias, termo de origem militar que quando adaptado ao mundo corporativo consegue tornar as decisões dos gestores mais eficientes, mais objetivas e mais eficazes.

Ansoff (1990) relata que estratégias são regras de decisão para orientar o comportamento das organizações. Logo, essas regras são na verdade o ponto decisivo de um Planejamento Estratégico, pois o sucesso das decisões empresariais depende em grande medida dessa relação quando ocorrida de forma acertada.

Diante disso, o problema de pesquisa do presente estudo é como as empresas utilizam no processo de gestão os preceitos e diretrizes estratégicas e no que isso afeta o potencial competitivo de cada uma delas?

O objetivo geral da pesquisa é identificar como as empresas de Pedreiras – MA e região utilizam o Planejamento Estratégico no processo de gestão empresarial e na geração de vantagem competitiva.

Para que haja o efetivo alcance deste objetivo pretende-se satisfazer os seguintes objetivos específicos: I - identificar os tipos de planejamento que as empresas de Pedreiras e cidades circunvizinhas formulam no dia a dia; II - verificar se o Planejamento Estratégico é revertido em vantagem competitiva e de que forma isso acontece; e III - observar quais são as estratégias adotadas no processo de gestão das organizações.

Justifica-se este estudo na cidade de Pedreiras – MA e proximidades, por tratar-se de um município economicamente baseado no comércio varejista e atacadista de pequenas e médias empresas, e que, nos últimos anos tem sido alvo de novos entrantes com alto potencial de mercado. Como exemplo tem-se a loja Eletro Mateus do grupo Mateus, e a Farmácia Pague Menos, ambas já possuem referência no mercado. O fator de competitividade é, dentre outros, uma razão para que haja de forma científica um estudo visando identificar como as empresas de Pedreiras – MA e microrregião utilizam o Planejamento Estratégico no processo de gestão empresarial.

O estudo é de natureza exploratória, tendo em vista a limitação de informações sobre o tema proposto, ao mesmo tempo que também descreve a situação das empresas pesquisadas.

Tendo como objeto de estudo duas empresas, com atuação em Pedreiras - MA e Trizidela do Vale - MA. Respectivamente as empresas são: “Mearim Motos” - Concessionária Autorizada Honda, do ramo de comercialização de veículos, máquinas, equipamentos e acessórios. E a indústria de fabricação e comercialização de produtos de higiene e limpeza, “Saponóleo Santo Antônio.Ltda – “Sabão Garoto”, sendo assim um estudo de casos múltiplos, realizado por meio de entrevistas com os responsáveis pela gestão empresarial, e ainda análise documental e observação não participante.

O trabalho está estruturado de tal modo a facilitar o entendimento do tema de forma sequencial, constituído em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia de pesquisa, resultados e discussões e considerações finais. No referencial teórico são apresentados conceitos relevantes ao tema, tais como: planejamento e seus tipos, estratégia empresarial e vantagem competitiva. É apresentado também o processo de planejar estrategicamente, com exemplos de etapas que devem ser seguidas, e ainda, a correlação de Planejamento Estratégico e vantagem competitiva.

No terceiro capítulo, está descrito o procedimento metodológico adotado, em que é possível identificar a natureza da pesquisa, definição do método, formas de coleta e análise dos dados. Enquanto no quarto capítulo os resultados e as definições teóricas que os fundamentam são descritos.

Por fim, no quinto e último capítulo, estão as considerações finais sobre tudo que foi desenvolvido no trabalho, fazendo um paralelo entre a visão do pesquisador e os resultados do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo de Planejamento Estratégico exige a compreensão de conceitos diversos do contexto empresarial, deste a definição geral deste tipo de planejamento e dos diversos tipos de planejamentos utilizados, assim como é necessário entender o que são estratégias no âmbito corporativo e como são desenvolvidas, para daí então ser possível perceber se há de fato aplicabilidade no dia a dia das organizações e qual o efeito que isso produz na prática.

### 2.1 Definição de planejamento

Como mencionado na parte introdutória, planejar pode ser interpretado como uma função do processo administrativo ou até mesmo como um processo metodológico de apoio a tomada de decisões. De qualquer forma, pode ser um grande parceiro ou vilão das organizações na era em que a alta dependência de organizações enriquece o processo competitivo.

De acordo com a definição de Padilha (2001, apud MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 93), “planejamento é o processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas”.

Como parte crucial do processo de gestão, o propósito do planejamento para Oliveira (2011) é construir condições reais de avaliar os impactos futuros de decisões presentes. Logo, tendo em vista o ambiente mutável do mercado atual, em que decisões precisam ser tomadas de forma rápida e efetiva, cada vez mais planejar com eficácia é um desafio real para as organizações.

Na visão de Resende (2011, p. 37) “planejar é sinônimo de objetivar, pensar, sonhar, desejar, desenhar etc.” O que mostra a utilidade do planejamento na vida pessoal, familiar e profissional. Porém, embora seja algo comum na vida social, para as empresas é fator decisivo para o sucesso e precisa ser definido de forma sistemática.

Diante do exposto até aqui, evidencia-se que os atos burocráticos que muitos chefes realizam no papel não são genuinamente planejamento, mas sim uma inserção de princípios inoperantes, isto é, obviamente, até o ponto em que as ações forem postas em prática com efetividade.

Mas, afinal, o que diferencia o Planejamento Estratégico do exercício singular da função planejar? O conceito seguinte mostra que se trata de uma forma ampla e aplicada dessa função no processo de tomada de decisões.

O Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com às expectativas alimentadas. (DRUKER, 1984 apud RESENDE, 2011, pag. 20)

Percebe-se na definição mencionada que o Planejamento Estratégico é algo sistêmico, ou seja, resulta da participação coletiva de várias partes interagentes em busca de um objetivo comum, de tal forma que envolve toda organização e exige, principalmente daqueles que exercem cargos de direção ou gerência, um pensamento estratégico sobre o negócio.

Para Mintzberg (1994 apud MACEDO et al. 2012) enquanto as estratégias representam processos dinâmicos sobre o momento decisório, que considera a missão, propósito e cultura da empresa, o planejamento é um processo integrado de tomada de decisão que pode ser formulado e aprovado em um único momento.

Por isso, planejar e planejar bem é uma necessidade básica de qualquer empresa no mercado competitivo atual. Saber qual alvo alcançar e qual caminho seguir pode ser tão importante quanto ter a visão empreendedora, principalmente por que alguns especialistas afirmam que ideias boas surgem constantemente, mas ideias implementáveis e sustentáveis são consequências de mentes que pensam estrategicamente.

## **2.2 Tipos de planejamento**

De modo geral os tipos de planejamento se diferem em termos de abrangência, risco, prazo de duração e nível de influência que exercem sobre a organização. Basicamente os autores conceituam três tipos de planejamento, sendo estes: estratégico, tático e operacional. Cada um atua sobre o nível hierárquico correspondente.

De acordo com Oliveira (2011), embora que na prática seja difícil fazer essa divisão, ela se faz necessária no processo de gestão para que as decisões possam seguir melhores diretrizes. Na verdade, o que importa não é o tipo, mas sim a sincronização e coordenação entre eles. Afinal, basta observar Carvalho (1976), em que ele diz que “o processo de planejamento é constituído por um conjunto de fases que se sucedem e interagem sistematicamente”, tais como: conhecimento da realidade, decisão, ação e crítica. E isso implica a qualquer tipo de planejamento.

### 2.2.1 Planejamento estratégico

A expressão Planejamento Estratégico sugere a aplicabilidade desse tipo de planejamento. É talvez o mais complexo dos tipos de planejamento, pois envolve toda organização e as relações desenvolvidas no ambiente interno e externo estão nele compreendidas estrategicamente.

O emprego do Planejamento Estratégico propicia maior interação entre as partes componentes de uma empresa, agindo de forma sistematizada visando metas mais amplas. (MATIAS-PEREIRA, 2011)

Oliveira (2011, p. 17) define **Planejamento Estratégico** como “um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

A definição de Oliveira demonstra o sentido do Planejamento Estratégico na vertente condutora, isto é, enquanto ferramenta capaz de conduzir a organização, não limitando o conceito e aplicação somente a grandes corporações, pois, todavia, é possível perceber que, ainda que de forma incipiente, para empresas de pequeno e médio porte a realização deste tipo de planejamento é uma realidade alcançável.

O autor explica ainda que o Planejamento Estratégico é normalmente de responsabilidade do alto escalão organizacional, e que neste tipo de planejamento são definidos objetivos, desafios e metas que envolvem toda a organização, assim como também o modo de os alcançar. Isso implica menor flexibilidade e maior risco envolvido. (OLIVEIRA, 2011).

Deste modo depreende-se a importância de um Planejamento Estratégico que seja capaz de produzir resultados práticos, que possa através de ferramentas propícias desenvolver as estratégias que irão definir o perfil da empresa, seja para sobreviver, para se desenvolver ou se diversificar, como indicam alguns especialistas da área.

Na concepção de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o Planejamento Estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Portanto, embora haja conceitos específicos de cada autor sobre o Planejamento Estratégico, ele sempre é tido como uma metodologia de concepção, formulação e implementação de estratégias que surgem da interação das variáveis do ambiente intraorganizacional e extra organizacional. Não pode ser confundido com um simples plano ou



projeto, pois é de natureza muito mais abrangente e integral, e exige uma formulação com maior embasamento possível da realidade.

### 2.2.2 Planejamento tático

Num Planejamento Estratégico o intuito é envolver toda a organização e influenciá-la integralmente, contudo, isso não seria possível se não houvesse métodos de implementação mais focalizados, ou seja, tipos de planejamento voltado para um alvo particular dentro da organização.

Para isso, surge o **planejamento tático**, tipo de planejamento que se preocupa com decisões que envolvem uma área particular da organização, ou seja, é na verdade um desmembramento do Planejamento Estratégico em partes menores. Como exemplo tem-se um planejamento de marketing ou de recursos humanos, ambos atuam apenas em uma parte da organização e por isso são mais flexíveis, o tempo de execução é de médio prazo e o risco sob o qual realiza-se é menor em relação ao estratégico. (OLIVEIRA, 2011).

Considerando a pirâmide dos níveis de decisão: estratégico, tático e operacional, o planejamento tático corresponde ao nível intermediário e neste caso as habilidades mais exploradas são habilidades humanas, o que é imprescindível no aspecto de gerenciamento departamental, pois se os departamentos funcionam em sincronia com os objetivos gerais, ocorre aquilo que a teoria sistêmica previu, ou seja, o todo agindo de forma integral e cooperativa é maior do que a simples soma das partes envolvidas.

De acordo com Oliveira (2011) o planejamento tático visa tornar a utilização dos recursos mais eficiente de acordo com as políticas gerais da empresa. Por isso, o conjunto deve funcionar bem, caso contrário, os erros e falhas de um departamento “X” podem ser muito “pesados para os demais carregarem”.

### 2.2.3 Planejamento operacional

A escala hierárquica dos níveis organizacionais por si só idealiza o foco de atuação de cada tipo de planejamento, partindo do tratamento da organização de forma global até a realização de planos de ação, que são responsáveis por planejar tarefas específicas.

Segundo Oliveira (2011, p. 19), o **planejamento operacional** “é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados[...]”. Estes resultados surgem no nível funcional da empresa.

Algumas características do planejamento operacional revelam o seu caráter de atuação, como estas: projeção para o curto prazo, envolvimento com cada tarefa isoladamente e preocupação com o alcance de metas específicas. (CHIAVENATO, 2003).

É importante salientar que alguns autores afirmam que o planejamento operacional é na verdade a realização de planos, baseados em seu caráter formal e descritivo, planos que são partes daquilo que está estipulado no planejamento tático. Por exemplo, a partir do planejamento financeiro (tático) é possível descrever diversos planos, tais como: de investimento, de despesas, folha de pagamentos etc., sempre focados em tarefas específicas.

### 2.3 Processo de planejar estrategicamente

Como todo planejamento, o Planejamento Estratégico refere-se a um processo constituído por diversos elementos que incluem, deste a definição de missão até a reavaliação estratégica do que foi planejado. Os autores têm posicionamentos diversos no tocante a estas etapas ou mesmo no modelo em que são apresentadas. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), esse processo é constituído da seguinte forma:

- a) **Declaração de missão:** a missão da organização representa a sua razão de ser, o seu papel na sociedade;
- b) **Visão de negócios:** mostra uma imagem da organização considerando a realização dos seus propósitos no futuro. Útil para motivar os colaboradores e tornar claro a intenção corporativa, mas que uma predição de futuro, e sim uma estruturação do presente para se alcançar o futuro desejado;
- c) **Diagnóstico estratégico externo:** fase crucial no desenvolvimento de um bom plano, pois os passos seguintes dependem da compreensão e análise do ambiente externo, da força competitiva, a partir da identificação de oportunidades e ameaças;
- d) **Diagnóstico estratégico interno:** no intuito de gerar autoconhecimento, este diagnóstico revela as forças e fraquezas organizacionais que irão sustentar a formulação de estratégias;
- e) **Fatores-chave de sucesso:** proposto por Ansoff em 1980, esses fatores são identificados com base na análise SWOT, são também chamados de fatores críticos de sucesso, pois revelam quais os principais aspectos são mais determinantes no sucesso ou fracasso da empresa;

- f) **Sistemas de Planejamento Estratégico:** nesta fase são formuladas estratégias e que são implementadas por meio da construção de ações com vistas à consecução da visão de negócios, isto é, a metodologia de execução do Planejamento Estratégico é aqui definida;
- g) **Definição dos objetivos:** os autores descrevem que há duas linhas de posicionamento quanto a definição de objetivos. A primeira apoiada no modelo Harvard (análise SWOT) defende que os objetivos são definidos na formulação das estratégias. Enquanto o outro grupo fundamentado no modelo Ansoff reconhece que a definição de objetivos é uma etapa separada, tal como segue esta lista. O fato é que esta fase é imprescindível independentemente do modo pelo qual se efetua.
- h) **Análise dos públicos de interesse (*stakeholders*):** com base na teoria formulada por Freeman, a construção de estratégias depende desse reconhecimento. Reconhecer quais são os verdadeiros interessados e como estes influenciam e são influenciados pelas decisões da organização. Por exemplo, clientes, acionistas e governo são grupos distintos que estão diretamente ligados às ações realizadas pelas empresas e é pensando neles que tudo deve ser definido estrategicamente.
- i) **Formalização do plano:** como bem define os autores, este é um plano para a ação. Plano este que precisa ser abrangente o suficiente para englobar toda organização com programas e projetos específicos;
- j) **Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica):** a função administrativa de controlar é exercida nesta etapa, podendo resultar na reformulação de estratégias ou na manutenção do que está dando certo. Logo, este é um processo que também precisa ser flexível e dinâmico para sobreviver a realidade de cada organização.

Do ponto de vista metodológico o Planejamento Estratégico segue uma estrutura processual. Compreender essas etapas é fundamental na definição de planejamento, pois, se por exemplo, o diagnóstico mal feito revelar pontos fortes que são inexistentes, ou ainda que depois de todo trabalho de pesquisa o plano de execução seja inexecutável, todo trabalho duro e os investimentos realizados podem vir por água a baixo.

Cada etapa do Planejamento Estratégico precisa ser minuciosamente definida, afinal, como já se sabe sua execução é de longo prazo e impacta toda a organização. Vale lembrar que esse fluxo precisa ser dinâmico, flexível e inesgotável, o que significa a possibilidade de ajustes e melhorias, embora possa ser muito prejudicial ter que reverter o jogo no meio do caminho.

## 2.4 Estratégias empresariais

Como menciona Oliveira (2011, p. 181), derivada do militarismo, a palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”. Sempre está relacionada ao fato de tomar decisões inteligentes, se antecipar aos movimentos do inimigo ou concorrente, conhecer suas forças e fraquezas, e ainda ter a percepção de quais ameaças giram em torno da organização.

Se enxergarmos o mundo corporativo como um grande jogo, onde agem muitos participantes inteligentes e maliciosos, o uso de estratégias fará bem mais sentido. Aqui os jogadores nem sempre olham no olho do oponente, mas os movimentos da concorrência podem ser duramente sentidos. Essa realidade é verificada em temas como: demanda de clientes, fatia de mercado, arrecadação de lucros etc.

Os estudiosos Kluyver e Pearce II (2010, p.2) são categóricos ao afirmar que,

Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para o acionista e outros *stakeholders* (grupo de interesses) ao proporcionar valor para o cliente.

Nesse contexto, percebe-se o quão importante é a produção de um Planejamento Estratégico efetivo. Assim sendo, é possível que a organização tenha um diferencial competitivo através da execução de estratégias empresariais que possam direcionar suas ações de forma inteligente.

Ansoff (1990) descreve algumas características específicas de estratégias no âmbito dos negócios, dentre elas estão: não resulta em qualquer ação imediata; exige feedback estratégico; é um meio para alcançar os fins objetivados, dentre outros aspectos.

Para identificar como as organizações atuam de forma estratégica, é possível considerar a classificação de Oliveira (2001), em que segundo ele há quatro tipos centrais de estratégias empresariais, e são eles:

**Estratégia de sobrevivência** – deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa. Acontece dentre outras formas, com a paralização de investimentos e redução máxima de despesas.

**Estratégia de manutenção** – ocorre quando o executivo percebe haver condições de manter-se estável no mercado, mesmo havendo predominância de ameaças, através da

otimização dos pontos fortes. Em linhas gerais, é basicamente uma atitude de defesa, ao saber das ameaças que o cercam.

**Estratégia de crescimento** – há aqui aparentemente o oposto da estratégia de manutenção. A empresa tem predominância de pontos fracos, mas está ciente de que o mercado lhe permite vender mais, lançar novos produtos e serviços desde que saiba usufruir as oportunidades.

**Estratégia de desenvolvimento** – a organização deve utilizar esta estratégia quando há predominância de pontos fortes e há condições reais de ampliar os investimentos, expandir o negócio, diversificá-lo ou até mesmo internacionalizá-lo.

Cada tipo de estratégia mencionada representa uma postura que pode ser definida livremente pela empresa ou impulsionada por pressões econômico-financeiras. Essa análise é crucial para a manutenção do negócio, pois o problema não é exatamente o tipo de estratégia adotada, mas sim não reconhecer o seu posicionamento, o que poderia gerar decisões errôneas com muito mais prejuízo para a empresa no longo prazo.

#### 2.4.1 Níveis de estratégias empresariais

Outra forma de classificar as estratégias relaciona-se ao nível de atuação e impacto que ela causa sobre o processo decisório. “Consideram-se quatro níveis principais de estratégia: corporativa ou de nível *corporate*; de unidade de negócios; funcional e; operativa ou operacional” (FRANCO e AMARAL, 2005, p. 62). Segue a classificação mencionada:

**A estratégia corporativa** é aquela desenvolvida pela cúpula da empresa e sua amplitude engloba toda organização. Nesse tipo de estratégia são discutidos assuntos como, em qual ramo de atividade a empresa quer atuar e quais são os seus objetivos e expectativas para cada negócio envolvido. Franco e Amaral, (2005) tratando da concepção de Drucker afirmam que isso implica tomar decisões em áreas distintas que envolvem a organização, das quais podem ser citadas: mercado existente, produtividade e inovação, de certa forma reafirmando o papel desse nível.

**No nível estratégico que considera as unidades de negócios** são discutidas questões do tipo: como o negócio irá competir no seu mercado? Que produtos/serviços devem ser oferecidos? Qual o público-alvo? Como os recursos serão distribuídos no negócio? Infere-se que neste caso a habilidade mais requerida talvez seja a habilidade gerencial, tendo em vista o foco sobre as unidades de negócios, e não mais, na organização como um todo, o que exigiria maior habilidade conceitual.

*Os dois últimos níveis – funcional e operacional* – representam estratégias que atuam respectivamente sobre departamentos, como marketing e recursos humanos e ainda, sobre a condução dos negócios no dia a dia da empresa. (FRANCO e AMARAL, 2005).

Os níveis estratégicos aparecem de forma comparada aos tipos de planejamento, que são designados conforme o nível organizacional alcançado e a influência exercida. Mas enquanto o Planejamento Estratégico é o instrumento de formulação, as estratégias são o guia dos movimentos da empresa, ou seja, quando a empresa questiona qual o público-alvo quer alcançar em estratégias de unidades de negócio, tem-se uma forma de segmentar a produção e otimizar os principais produtos e serviços, por exemplo.

Ao considerar os níveis estratégico e tático, Ackoff (1975, p.3, apud OLIVEIRA, 2011), explica essa relação no sentido prático, destacando o seguinte:

A estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los que afetam toda a empresa; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa. Embora não possam ser separadas em princípio, frequentemente, o são na prática.

A compreensão e aplicação desses conceitos são fundamentais para os empreendedores brasileiros, principalmente num cenário de instabilidade econômica, política e social, como se encontra o país na visão dos estudiosos. E neste caso, sobreviver quando o capital está restrito é um desafio que exige conhecimento estratégico por parte de qualquer organização que visa o sucesso contínuo.

## **2.5 Vantagem competitiva**

Certamente o tema vantagem competitiva é um dos mais apreciados pelos estrategistas, pelo seu caráter decisivo ao sucesso de uma organização. Autores como Michael Porter, Peter F. Drucker e Mintzberg já abordaram o assunto em suas obras com conceitos complementares e diversos sobre o tema. Embora a origem do tema esteja relacionada à avaliação de grandes indústrias, como no caso da obra de Porter sobre as indústrias norte-americanas, não há limitações no que diz respeito a prática em empresas de menor porte, salvo talvez, pela falta de conhecimento técnico necessário.

Para Kluyver e Pearce II (2010, p. 101) “uma empresa tem uma vantagem competitiva quando planeja e implementa com sucesso uma estratégia geradora de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento”.

É possível perceber uma relação direta entre os conceitos vantagem competitiva e estratégia, sempre em uma relação de causa e efeito, isto é, uma estratégia eficaz é capaz de gerar vantagem competitiva, seja na liderança em custos ou na estruturação da cadeia de valor da empresa, dentre outras formas que isso pode ocorrer. O que mostra que vantagem competitiva não é uma característica nata, mas sim posicionamento conquistado através de técnicas e análises do ambiente corporativo.

Para Oliveira (2011, p. 95), vantagem competitiva nada mais é do que,

[...] a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

Estudos mostram que a captação de clientes é algo muito difícil, e que a retenção é cerca de cinco vezes mais barata. Dessa forma, as empresas vivem em busca de ter um diferencial competitivo que seja capaz de atrair novos clientes e satisfazer os atuais para que sua lucratividade seja exponencial e não estagne com o passar dos anos.

Para Porter (1985 apud KICH; PEREIRA, 2013) é possível atingir vantagem competitiva por meio da eficácia operacional ou da estratégia adotada. Para ele a estratégia é definida com características próprias. Deve ter valor para os clientes, não ser facilmente suprida pela concorrência e também deve ser sustentável.

Michael Porter ao longo de anos e anos de estudos na área estratégica de negócios, sustenta de forma objetiva que estratégia é diferente de eficácia operacional, e que muitas vezes as empresas confundem essas duas definições.

Eficácia operacional é a capacidade que as empresas têm de se aperfeiçoarem, fazer melhor do que as suas concorrentes, isto é, tratar um processo já existente na empresa de modo diferente da maioria. É o caso do Japão, por exemplo, em seu período de reestruturação pós-guerra, em que foram desenvolvidos conceitos como: *just-in-time* e gestão da qualidade total para aprimorar o processo produtivo. Enquanto isso, estratégia é algo realmente diferente e inovador, algo que mesmo um novo entrante ou até um concorrente atual não consigam criar.

Logo, vantagem competitiva não deve ser apenas um alvo a ser seguido, mas sim um objetivo que precisa estar modelado através de ferramentas, estratégias e Planejamento Estratégico.

### 2.5.1 Vantagem competitiva sob o prisma do Planejamento Estratégico

Partindo da concepção já mencionada de que Planejamento Estratégico é uma metodologia de implementação de estratégias, e ainda que as estratégias são impulsionadoras de vantagem competitiva, tem-se uma correlação que precisa ser muito bem aproveitada do ponto de vista prático. Pois mostra que Planejamento Estratégico não é apenas um aspecto burocrático/formal.

Segundo Oliveira (2011), a vantagem competitiva pode surgir de três formas distintas, a primeira é resultado do ambiente onde a organização opera, quando por exemplo, não há concorrentes muito fortes. Outra forma é devido a situação geral da empresa, é o caso de empresas com alta liquidez financeira. Por último, é possível adquirir vantagem competitiva por meio da postura da alta administração, isto é, ter sentido de oportunidade, aceitar e administrar riscos, saber o que realmente deseja a empresa, saber formular e operacionalizar estratégias, etc.

Como estes são alguns dos aspectos que podem ser desenvolvidos num Planejamento Estratégico, cabe as empresas manterem esta perspectiva e não o tratar apenas como parte de um plano estático e invariável.

Segundo Ansoff (1990), até a década de 1970 as estratégias de negócios não contavam com o apoio de um planejamento sistemático, mas com a capacidade talentosa de especialistas de P&D, marketing etc. Isso significava um afastamento natural da habilidade conceitual do administrador, de tal forma a limitar o potencial decisivo dos gestores.

Pós década de 1970, a aplicação do incrementalismo lógico, permaneceu, o que consistiu na preservação da estratégia tradicional, que até então, era muito útil na criação de modelo de negócio. Entretanto, a estratégia tradicional considerava a previsão de um futuro ambiente linear, relativamente estável e contínuo. De tal forma, que os avanços tecnológicos, econômicos e sociais que produziram um ambiente altamente turbulento e incerto tornaram-na incapaz de gerar os resultados esperados. (ANSOFF, 1990)

Por isso em busca de evitar tomar decisões precipitadamente, e com isso agir pro ativamente, conhecer sua capacidade de crescimento, combater a concorrência de forma legal e eficaz, é válido considerar o Planejamento Estratégico como propulsor de vantagem



competitiva. Não obstante, vale reforçar que é possível que o planejamento, inclusive estratégico, seja visto tão somente como parte integrante do processo administrativo. Todavia, havendo estratégias sólidas e bem desenvolvidas, o Planejamento Estratégico pode ser um canal de diferenciação das empresas tornando-as mais competitivas na busca pelo desenvolvimento corporativo sustentável.

Diante disso, é válido considerar a afirmação de Porter (2004 apud MACEDO et al. 2012) de que o futuro das empresas pode ser identificado a partir da construção de um cenário que represente situações que considerem os fatores políticos, econômicos, ambientais e sociais, de modo a prever incertezas e, conseqüentemente, auxiliar os gestores na tomada de decisão. Além do mais, as estratégias empresariais são reflexos desses possíveis cenários que também podem ser criados pelas empresas na formulação de Planejamento Estratégico.

## **2.6 Ferramentas para formulação de estratégias**

É importante ressaltar que essas ferramentas que serão apresentadas podem também ser tratadas como ferramentas de Planejamento Estratégico, tendo em vista a possível correlação no momento de definir o planejamento. Por exemplo, na fase de diagnóstico em que a empresa vai analisar o comportamento do ambiente externo e de suas forças e fraquezas internas, a análise SWOT, logo mais descrita, é comumente utilizada.

### **2.6.1 Análise SWOT**

O desenvolvimento da matriz/análise SWOT faz parte da evolução histórica da gestão industrial, quando na década de 1960 foi denominada de modelo Harvard. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Logo se tornou conhecida pela grande massa empresarial por seu caráter simples e fácil de utilizar, contudo alguns estudiosos também mencionaram limitações no caráter prescritivo da ferramenta.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 50) a análise SWOT é a “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”. O termo SWOT deriva das seguintes expressões em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”.

De forma objetiva esta análise indica se o ambiente da empresa oferece oportunidades e como aproveitá-las, seja com a comercialização de um produto escasso no mercado ou um

produto novo, dentre outras formas, e mais, se existem tendências que ameaçam o desempenho da empresa, tal como um risco de recessão econômica ou mesmo de um novo entrante de maior potencial.

No ambiente interno, são verificados os pontos fortes da organização, tais como a qualidade dos produtos/serviços que precisa ser mantida e otimizada, e também as fraquezas, como tudo aquilo que limita o aproveitamento de oportunidades, como por exemplo um fluxo de caixa insustentável e deficitário.

Desta forma, para melhor compreender a necessidade dessa ferramenta, vale apenas observar a interpretação de Matias-Pereira (2011, p.82) em que ele menciona que o “[...] objetivo da matriz é definir pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e ameaças”.

## 2.6.2 Modelo das cinco forças de Michael Porter

O professor de Harvard Michael Porter, considerado por muitos como a maior autoridade no campo de estudos estratégicos, apresentou ao mundo em 1986, com a publicação do seu livro clássico “Vantagem Competitiva” o modelo das cinco forças competitivas. Modelo este capaz de demonstrar o quão lucrativo é ou pode ser determinado setor da indústria e ainda como a empresa pode através dessa percepção mudar o seu posicionamento de mercado.

A concorrência estabelecida pelo mercado para uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, determinando dessa forma o potencial de rentabilidade da indústria. Essas forças são identificadas através das características estruturais básicas da indústria. São elas: poder de negociação dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; pressão dos produtos substitutos; ameaça de novos competidores e ainda a rivalidade entre os concorrentes. (PORTER, 1986, apud MATIAS-PEREIRA, 2011).

Cada força representa uma variável dinâmica do ambiente com a qual a indústria precisa lidar com sabedoria e astúcia. Seja no processo de expansão de negócios ou para manter o negócio “vivo” é preciso ter consciência desse ecossistema altamente mutável. A posição estratégica da empresa pode estar diretamente relacionada a este modelo das cinco forças, ou seja, é possível manter-se equilibrado em alguns aspectos e melhorar cada vez mais a força que melhor lhe define.

Resumidamente as cinco forças podem ser descritas da seguinte forma:

- **Poder de negociação dos fornecedores:** quando o fornecedor é capaz de influenciar o ambiente de mercado ele pode fazer com que a empresa tenha que elevar os preços dos seus produtos ou mesmo reduzir a qualidade destes, o que pode acontecer quando o fornecimento é muito concentrado e escasso.
- **Poder de barganha dos compradores:** na outra ponta da organização estão os compradores, que estão cada vez mais exigentes e conhecedores das regras de mercado. Podem forçar as organizações a baixarem os preços, melhorar a qualidade dos produtos e a prestação de serviços associada às vendas, isto se dá principalmente quando os compradores são muito importantes.
- **Pressão dos produtos substitutos:** esta força representa uma preocupação constante das indústrias de modo geral, tendo em vista que alguns produtos substitutos podem ser bem mais baratos, e quanto mais similar aos produtos líderes, maior será sua atratividade, o que acaba exigindo um posicionamento da empresa com inteligência competitiva.
- **Ameaça de novos competidores:** os novos entrantes certamente estudaram previamente o mercado e conhecem o máximo possível das empresas dominantes, por isso, podem vir com grande margem de capital, novas estratégias de negócio, produtos inovadores etc., podendo contornar o mercado para um rumo diferente do que funcionaria no estágio tradicional.
- **Rivalidade entre os concorrentes:** a disputa de posição entre os concorrentes é um dos fatores que estruturam o modo do mercado, podendo haver concorrência numerosa ou equilibrada, grandes interesses estratégicos, dentre outros aspectos que modificam a forma de competir. (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 83-84)

Com base nesse modelo de negócios Porter designou três estratégias genéricas capaz de sobreviver a essas forças. A Liderança em custo, Diferenciação e Foco. O que seria a indicação do caminho a ser seguido para percorrer na disputa de mercado com grandes chances de sucesso. (CHIAVENATO, 2003).

Sendo assim, essa ferramenta que já foi foco de estudos acadêmicos diversos, é uma das possibilidades de incrementar o Planejamento Estratégico com um diagnóstico mais sistêmico e na implantação de estratégias pautadas no conhecimento geral do mercado. O que Porter idealizou pode ser tratado como um sistema de verificação de influências à implantação e manutenção de negócios.

### 2.6.3 Matriz de expansão produto-mercado

Popularmente conhecida como Matriz de Ansoff, esta ferramenta é uma das formas de identificar oportunidades de crescimento. Modelando uma estrutura capaz de esquematizar as possíveis formas de penetrar no mercado, desenvolver produtos ou mercados ou diversificar as atividades em mercados diferentes e com produtos novos. Faz parte do estudo de Ansoff denominado “Estratégia para Diversificação” desenvolvido em 1965.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 46), Ansoff criou esta ferramenta para “[...]facilitar o processo de identificação de oportunidade de crescimento intensivo, que é o tipo de crescimento que sai de dentro para fora da organização”.

Crescer em meio a mercados competitivos, sejam eles super competitivos ou não, não é uma tarefa fácil, pois os riscos e investimentos são por vezes altos e precisam ser cuidadosamente planejados. Afinal, o Planejamento Estratégico em conjunto com o planejamento tático são metodologias em que essa matriz pode ser testada e desenvolvida.

Matias-Pereira (2011) faz uma breve descrição da estrutura da Matriz-Ansoff. Apresentada da seguinte forma:

**Penetração de mercado:** nessa direção as empresas buscam crescer aumentando sua posição relativa nas linhas de produto e mercado que já atuam.

**Desenvolvimento de mercado:** orientar a posição da empresa para que ela consiga aumentar suas vendas em mercados antes não operados, é desta forma que essa direção lidera a empresa.

**Desenvolvimento de produto:** semelhante ao desenvolvimento de mercado, o desenvolvimento de produto é uma forma de crescimento através da inovação em produtos novos capazes de atrair clientes potenciais de um mercado em que a empresa trabalha.

**Diversificação:** talvez seja a direção mais ousada que as empresas podem seguir, pois o objetivo dessa direção é criar novos produtos para suprir novos mercados, ou seja é um crescimento mais agressivo e que exige maiores investimentos.

O que se percebe é que há várias formas de buscar o crescimento, mas que precisam ser moduladas de forma clara e objetiva. Ansoff criou um modelo de verificação, isto é, uma forma da empresa enxergar o seu potencial antes mesmo de encarar grandes riscos.

Para que essa compreensão seja ratificada vale apenas observar a seguinte definição:

Em primeiro lugar, a empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais em seus mercados atuais (estratégia de penetração no mercado).

Examina, a seguir, se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados). Avalia então se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de produtos). Posteriormente, verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação). (KOTLER; KELLER, 2006, p. 46).

Diante desse contexto, depreende-se que é válido a utilização da Matriz-Ansoff no desenvolvimento do plano estratégico, para que as tarefas definidas possam ser pautadas na visão de crescimento, seja ele em produtos, mercados ou simultaneamente em ambos. Os gestores precisam identificar formas como essa, para que as decisões que coordenam novos investimentos sejam fundamentadas e não apenas impulsionadas pelo mercado.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

O trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, que segundo Collys e Hussey (2005, p. 24) [...] “é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema”. E mantém alguns aspectos de pesquisas descritivas, que na visão dos autores mencionados, [...] é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos.

Segue o delineamento de um estudo de casos múltiplos, que, para Gil (2010, p. 118) “são aqueles em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno”.

Quanto a realização do estudo de caso, a presente pesquisa pode ser definida como estudo de caso descritivo, que Scapens (1990 apud COLLYS; HUSSEY, 2005) cita como uma das possíveis formas, e que tem como objetivo relatar a prática corrente.

#### **3.1 Seleção dos casos**

Considerando que a pesquisa é constituída de múltiplos-casos, partiu-se da concepção de Gil (2010) sobre a escolha dos casos que serão estudados, em que ele afirma que de forma específica o objetivo é selecionar os casos de forma tal que prevejam resultados semelhantes ou que produzam resultados diferentes por alguma razão previsível.

Desta maneira, o presente estudo considera que há diferenças previsíveis, afinal, as 2 (duas) empresas estudadas participam de contextos diferentes, ora pela natureza de atividade, pois uma atua como indústria e comércio, enquanto a outra apenas comercializa. Ou mesmo pelo ramo de negócio, tendo em vista que no caso 1 temos uma empresa do ramo de higiene e limpeza, e no caso 2 uma concessionária de motocicletas. Outros pontos são distintivos, como a abrangência e forma de penetração de mercado de cada uma delas. Por isso, os resultados serão analisados considerando cada situação apresentada e não de forma generalizada.

As empresas escolhidas possuem alguns aspectos que justificam a existência desse estudo, por exemplo, no Caso 1 (Sabão Garoto) temos uma empresa com mais de 40 anos de fundação, que possui concorrente direto no mercado local, e que é remanescente de um programa de gestão estratégica desenvolvido pela FDC (Fundação Dom Cabral), PAEX ou Parceiros para Excelência, que reúne empresas de médio porte em busca da implementação de um modelo de gestão com foco em melhoria de resultados e aumento de competitividade.

A empresa Sabão Garoto tem evoluído ao longo dos anos, mas numa observação espontânea parece está aquém do seu potencial. Logo, investigar como a empresa encara suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, dentre outras variáveis estratégias é algo oportuno e desafiador.

Temos uma situação diferente no Caso 2 (Mearim Motos), trata-se de uma concessionária que faz parte de uma rede regional de concessionária, de tal forma que possui uma estrutura orgânica mais ampla e organizada, procedimentos mais padronizados ao longo de toda a cadeia. Contudo, focando em Pedreiras - MA e no alcance de municípios circunvizinhos, há de se perceber que o contexto empresarial implica concorrências diversas, embora de menor porte, assim como possíveis ameaças, inclusive de novos entrantes com potencial equivalente ou superior a empresa.

### 3.1.1 Caso 1 - Saponóleo Santo Antônio. Ltda – “Sabão Garoto”

Por se tratar de uma empresa com amplo mercado e concorrentes diversos por onde atua, é válido questionar sobre a lida com estratégias que possam garantir vantagem competitiva diante do seu mercado. E ainda por ser remanescente de um programa gestão já mencionado, PAEX, que visava alavancar a empresa de forma planejada e sustentável.

Saponóleo Santo Antônio. Ltda – “Sabão Garoto”, indústria do ramo de produção e comercialização de sabão e outros produtos de limpeza e higiene, é um dos casos pesquisados. Mantém mercado em 7 estados, distribuídos pelas regiões Norte e Nordeste. Contudo, vale ressaltar que a Sabão Garoto possui uma única sede que faz a distribuição para esses estados, instalada atualmente em Trizidela do Vale – MA, não havendo filiais em outras regiões.

Com base em seu regulamento regulamento, a **Indústria Saponóleo Santo Antônio Ltda.**, denominado **Sabão Garoto** foi constituída em 06 de setembro de 1973, na cidade de Pedreiras – MA pelo comerciante JOÃO BARROSO MAIA, atuando na área de produtos de limpeza, mais precisamente sabão em barra, o **Sabão Pintado** ou **Marmorizado**, um tipo de sabão de produção artesanal que rapidamente se expandiu pela região tornando-se então um produto com grande aceitação no mercado local, fato este que se concretizou pela excelente qualidade do mesmo. Devido ao sucesso inicial, o produto foi se espalhando pela região ganhando notoriedade.

Ainda conforme o Regulamento Interno da Empresa seu **Negócio** é: Higiene e Limpeza. Neste sentido, tem como **Missão**: produzir e comercializar produtos de higiene e limpeza, com qualidade, preço justo e responsabilidade socioambiental. E sua **Visão** de negócio é: voltar a

ser líder no mercado Maranhense. Estes aspectos institucionais são úteis no direcionamento de estratégias e posicionamento de mercado, resta saber como são encarados no dia a dia da organização por seus gestores e colaboradores.

### 3.1.2 Caso 2 - Mearim Motos - Concessionária Autorizada Honda

Do ramo de comercialização de veículos, máquinas, equipamentos e acessórios, a Mearim Motos é uma Rede de Concessionárias Autorizada Honda, o que por si só implica uma estrutura de organização e o estabelecimento de processos de gestão que possam envolver cada loja e cada ponto de venda no objetivo organizacional que toda rede segue.

De acordo com o site institucional ([mearimmotos.com.br](http://mearimmotos.com.br)), fundada em 01 de novembro de 2002, a **Mearim Motos - Concessionária Autorizada Honda**, inicialmente fundada com apenas 30 funcionários, conta atualmente com 4 (quatro) concessionárias – Pedreiras, São João dos Patos, Colinas e Esperantinópolis – e ainda dispõe de 30 postos de vendas distribuídos pelas cidades da região. Com toda essa abrangência, a Mearim Motos compreende um quantitativo de 200 (duzentos) funcionários.

A **Filosofia** da Mearim Motos fundamenta-se em um tripé que sustenta e qualifica a dinâmica organizacional, a saber, **Missão:** contribuir para a realização de sonhos, garantir a excelência na entrega de produtos e serviços, obtendo com isso, satisfação total do cliente. **Visão:** ser a melhor concessionária Honda do Maranhão em geração de valor para clientes e colaboradores, buscando aprimoramento contínuo e inovando sempre. **Valores:** ética, transparência, efetividade e compromisso.

Vale lembrar que o estudo de caso foi realizado na unidade-matriz em Pedreiras – MA, onde o gerente geral, Sr. Marcílio Lira Ximenes e sua equipe gerencial atuam. Por isso, considerando a facilidade de acesso aos agentes de decisão, esta unidade foi escolhida e foi avaliada considerando seu perfil dentro da rede operacional.

## 3.2 Tipificação da amostragem e dos dados coletados

Em uma pesquisa séria, seja ela acadêmica ou profissional, a definição da amostra é uma das etapas cruciais, tendo em vista a tentativa de possibilitar a generalização através da amostra.

Resgatando o objetivo geral deste trabalho que é identificar como as empresas de Pedreiras – MA e região utilizam o Planejamento Estratégico no processo de gestão empresarial



e na geração de vantagem competitiva, percebe-se a necessidade de ouvir àqueles que direcionam a empresa com suas decisões, pois são estes que gerenciam metas e objetivos e quais os caminhos são necessários para alcançá-los.

Deste modo, pode se afirmar que se trata de uma amostragem não probabilística, por não ter sido feito uso de uma forma aleatória de seleção, mas sim por critérios de seleção quanto aos participantes. (MARCONI; LAKATOS, 2009)

Os dados coletados são predominantemente dados qualitativos, que, “[...] representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números”. (HAIR, Jr, et al. 2005, p. 100).

É válido esclarecer, que a relação é de predominância e não de exclusão, o que significa que quando necessário recorreu-se a dados quantitativos, que de acordo com Collis e Hussey (2005) são aqueles coletados em forma de número, enquanto os dados qualitativos são os que representam qualidades e características não numéricas, ou seja, que não são perfeitamente apresentáveis através de números.

### **3.3 Método de coleta e análise dos dados**

Com o objetivo de identificar a percepção dos gestores sobre a forma que o Planejamento Estratégico é utilizado e qual a relação com a aquisição de vantagem competitiva nessas organizações, os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, constituídas por um questionário de perguntas abertas e fechadas. Conforme segue apêndice A – Questionário usado na coleta de dados da pesquisa.

De acordo com Hair Jr, et al. (2005), a coleta de dados qualitativos costuma ser por meio de entrevistas semiestruturadas, pois há maior liberdade para o entrevistador explorar as questões e descobrir fatos não previsíveis. O entrevistador pode coletar as respostas nas formas de anotações ou gravações, se assim o entrevistado permitir e, em caso de não ser possível gravar, o entrevistado pode receber uma cópia das anotações para que haja maior confiabilidade.

Foram realizadas 8 entrevistas, 3 no primeiro caso (Indústria Saponóleo.Ltda) e as outras 5 no caso da (Concessionária Honda - Mearim Motos). Essas entrevistas ocorreram com àqueles que ocupam cargos de gerência e direção, tais como: diretor, gerente geral, gestor de produção, gestor financeiro, dentre outros, e todas foram gravadas e transcritas para que o conteúdo dos discursos pudesse ser analisado.

Entretanto, o estudo de casos não se esgota apenas com uma entrevista, pois conforme Gil (2010) explica, basicamente um estudo de caso é constituído por entrevistas, observação e análise documental.

A presente pesquisa foi realizada seguindo enquanto possível, essa sequência de movimentos. Para isso, foram solicitados documentos institucionais que demonstrassem processos de definição de planos, definições de objetivos e metas, portfólio de produtos, posicionamento estratégico, dentre outros aspectos. Neste sentido, houve consulta e análise de regulamentos, planos de ação e atas de reuniões, e alguns símbolos encontrados no ambiente de trabalho, como por exemplo, exposição de missão, visão e valores. Além do próprio conteúdo disponível no website das empresas.

Quanto a observação, a maioria dos autores mencionam uma divisão genérica entre observação participante e observação não participante, ambas têm o intuito de registrar ocorrências e comportamentos. Logo, houve observação não participante, de forma espontânea sobre o processo de trabalho das empresas estudadas.

Nos estudos de caso, o processo de análise e interpretação dos dados ocorre com uma formatação especial. De acordo com Gil (2010), nestes casos a análise e interpretação ocorre junto à coleta, desde a primeira entrevista, primeira observação ou primeira leitura de documento. Coletar e analisar são processos simultâneos.

É difícil definir uma sequência de etapas no processo de análise e interpretação dos dados, tendo em vista os diversos enfoques analíticos. Mas, é possível definir algumas etapas que são seguidas na maioria dos estudos de casos. Dentre as quais Gil (2010) classifica:

**Codificação dos dados** – nesta etapa ocorre uma designação aos conceitos relevantes, podendo assim os dados serem categorizados, comparados e ganhar significado ao longo do processo analítico;

**Estabelecimento de categorias analíticas** – são conceitos que expressam padrões que emergem dos dados e são utilizadas com o propósito de agrupá-los de acordo com a similitude que apresentam;

**Exibição dos dados** – esta etapa consiste na elaboração de um texto discursivo baseado em alguns tópicos-chave, que pode se utilizar de matrizes, que são arranjos constituídos por linhas e colunas, e também de diagramas, que são representações gráficas, por meio de figuras geométricas, como pontos, linhas, áreas, etc.

**Busca de significados** – aqui o caráter analítico do pesquisador é explorado intensamente. Essa busca se dá através de táticas. Dentre estas, há a que se aplica na verificação

sistemática dos temas que se repetem, em busca de identificar a relação dos fatos com possíveis explicações.

Para se chegar aos resultados apurados foi adotado método de análise de conteúdo, tendo em vista a natureza do trabalho e o método de coleta. Este é um método formal para a análise de dados qualitativos (COLLYS; HUSSEY, 2005).

Esta análise recebe diferentes abordagens, mas é possível perceber dois posicionamentos que a definem enquanto método de análise e interpretação dos dados. O primeiro diz respeito ao caráter estatístico de transformar conteúdo verbal ou não verbal em números, por outro lado há o posicionamento que indica a possibilidade de entender o contexto em estudo detectando características objetivas das mensagens. (WEBER, 1985; BARDIN, 1987 apud SILVA; FOSSÁ, 2013)

Pode se afirmar, que foram realizadas inferências a partir das características dos discursos de cada entrevistado, considerando o ambiente momentâneo da entrevista, e o grau de influência e conhecimento de cada um sobre a empresa em que atua.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na metodologia apresentada, a forma de se alcançar os objetivos da pesquisa através dos resultados apontados foram definidos a partir da análise de conteúdo da fala dos informantes previamente selecionados, de documentos institucionais, assim como de observação direta não participante.

Com base na descrição de Bardin (2010 apud SILVA; FOSSÁ, 2013), sobre a análise do conteúdo, ele explica que o processo segue etapas, dentre as quais está a classificação do conteúdo em categorias. Essas categorias são enquadradas como, categoria inicial, categoria intermediária e categoria final, em uma sequência progressiva e interveniente. Neste estudo essas categorias foram criteriosamente definidas.

### 4.1 Indústria Saponóleo. Ltda – “Sabão Garoto”

Para Oliveira (2011) as empresas sempre apresentam alguma forma de sustentar suas decisões, e muitas delas atuam sobre o plano de estratégias, seja de modo formal ou informal. Nesse sentido, é necessário lembrar que a Sabão Garoto é remanescente de um programa ou metodologia de aprimoramento de gestão, coordenado pela Fundação Com Cabral, denominado Parceiros para Excelência (PAEX). Este programa da FDC tem como objetivo central gerar melhorias de resultados e aumento de competitividade.

E dentre as atividades desenvolvidas pelo PAEX está o Projeto Empresarial, que foi desenvolvido para a empresa e que foi avaliado neste estudo de caso. Além disso, o PAEX mantém o programa de desenvolvimento de dirigentes, e realiza avaliações gerenciais mensais, dentre outras atividades. Entender as influências desse programa para o Planejamento Estratégico da empresa é um dos desafios. E através das categorias de análise se torna mais dinâmico perceber essa e outras variáveis.

#### 4.1.1 Categorias iniciais da análise de conteúdo

Partem das percepções dos gerentes e das definições documentais encontradas no projeto empresarial realizado pela metodologia PAEX da Fundação Dom Cabral para a empresa, em 2014, com projeções até 2016. As 22 categorias são estas:

TABELA 01: Categorias iniciais da análise de conteúdo da Sabão Garoto.

<b>CATEGORIAS INICIAIS</b>
1. Geração de emprego e Renda
2. Investimento em novos produtos
3. Reformulações gerais
4. Produtos biodegradáveis de valor agregado
5. Reuniões semanais de planejamento
6. O nível de planejamento é departamental e organizacional
7. Planejamento anual
8. Sistema de Informação
9. Definições do PAEX (Parceiros para a Excelência)
10. Nome no mercado
11. Reputação
12. Custos diferenciados
13. Produção de matéria prima
14. Análise SWOT
15. Ouvir os funcionários
16. Vendedores e supervisores analisam o mercado
17. Experiência dos vendedores
18. Informações em tempo real
19. Parâmetros de decisão
20. Toda empresa visa diminuir custos
21. Excelência operacional
22. Estratégia de crescimento com amparo do PAEX

**Fonte:** dados da pesquisa.

#### 4.1.2 Categorias intermediárias e categorias finais

Com base na sequência apresentado por Bardin, as categorias iniciais podem ser convertidas em categorias intermediárias, isto é, uma aglutinação lógica das ideias e conceitos demonstrados nas categorias iniciais.

Com base nas 22 categorias iniciais foram definidas 5 categorias intermediárias, tais como se segue:

TABELA 02: Categoria intermed. I – Visão dos gestores e a influência da missão e visão no dia a dia.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Geração de emprego e Renda	O corpo gerencial destaca esse aspecto.	I – Visão dos gestores e a influência da Missão e Visão no dia a dia.
Investimento em novos produtos	Na tentativa de inibir o potencial das fraquezas.	
Reformulações gerais	Em busca de reconquistar a liderança de mercado.	
Produtos biodegradáveis de valor agregado	Aspecto social da produção.	

**Fonte:** dados da pesquisa

TABELA 03: Categoria intermed. II - Formas e instrumentos utilizados no planejamento de longo prazo.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Reuniões semanais de planejamento	Frequência de reuniões de planejamento	II – Formas e instrumentos utilizados no planejamento de longo prazo.
O nível de planejamento é departamental e organizacional	Nível de alcance do planejamento	
Planejamento anual	Planejamento de longo prazo	
Sistema de Informação	Fundamental no controle e definição de metas e objetivos	
Definições do PAEX (Parceiros para a Excelência)	Programa que fundamentou o posicionamento estratégico da empresa.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 04: Categoria intermed. III - Fatores que justificam vantagem competitiva.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Nome no mercado	A empresa já é reconhecida devido a sua maturidade e qualidade.	III – Fatores que justificam vantagem competitiva.

Reputação	Os clientes confiam na qualidade dos produtos.	
Custos diferenciados	A empresa trabalha no controle eficiente dos seus custos de produção.	
Produção de matéria prima	Sistema vertical de produção.	

**Fonte:** dados da pesquisa

TABELA 05: Categoria intermed. IV - Metodologia adotada pela empresa para investigar as condições do ambiente interno e externo, e as oportunidades de crescimento.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Análise SWOT	Com o PAEX essa ferramenta foi formalmente definida.	IV – Metodologia adotada pela empresa para investigar as condições do ambiente interno e externo, e as oportunidades de crescimento.
Informações em tempo real	Benefício da análise SWOT	
Parâmetros de decisão	A partir da análise SWOT é possível decidir com mais precisão.	
Ouvir os funcionários	Saber o que pensam sobre a empresa e sobre o mercado.	
Vendedores e Supervisores analisam o mercado	Eles investigam empiricamente a realidade de cada região.	
Experiência dos vendedores	Conhecem o produto e o mercado em que atuam há tempo relevante.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 06: Categoria intermed. V - Posicionamento estratégico da empresa

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Excelência operacional	Produtos de qualidade, com preços acessíveis e controle de desperdícios.	V – Posicionamento Estratégico da Empresa

Estratégia de Crescimento com amparo do PAEX	Mesmo diante das dificuldades do cenário atual. A empresa segue na estratégia de crescimento.	
----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Fonte:** dados da pesquisa

Seguindo a mesma disposição anterior, é preciso classificar as categorias finais, ou seja, alcançar o ponto mais genérico com base no conteúdo analisado das categorias anteriores. Foram definidas 2 duas categorias finais:

TABELA 07: Categoria Final I - Características que definem o Planejamento Estratégico da Empresa

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
I – Importância da Empresa e influência da Missão e Visão no dia a dia.	A definição de missão e visão da empresa se relaciona com suas decisões e com a definição de estratégias de negócios. De acordo com a responsabilidade social que ela mantém.	I – Características que definem o Planejamento Estratégico da Empresa
II – Formas e instrumentos utilizados no planejamento de longo prazo.	Embora a concentração da empresa seja no controle de metas de médio prazo, essa orientação a longo prazo vem sendo resgata através do PAEX.	

**Fonte:** dados da pesquisa

TABELA 08: Categoria final II - Instrumentos do Planejamento Estratégico que contribuem com a percepção de vantagem competitiva.

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
III – Fatores que justificam vantagem competitiva.	Não está muito claro para os gestores qual a estratégia da empresa para gerar vantagem competitiva, mas o controle dos custos e a reputação da empresa certamente se destacam.	II – Instrumentos do Planejamento Estratégico que contribuem com a percepção de Vantagem Competitiva.



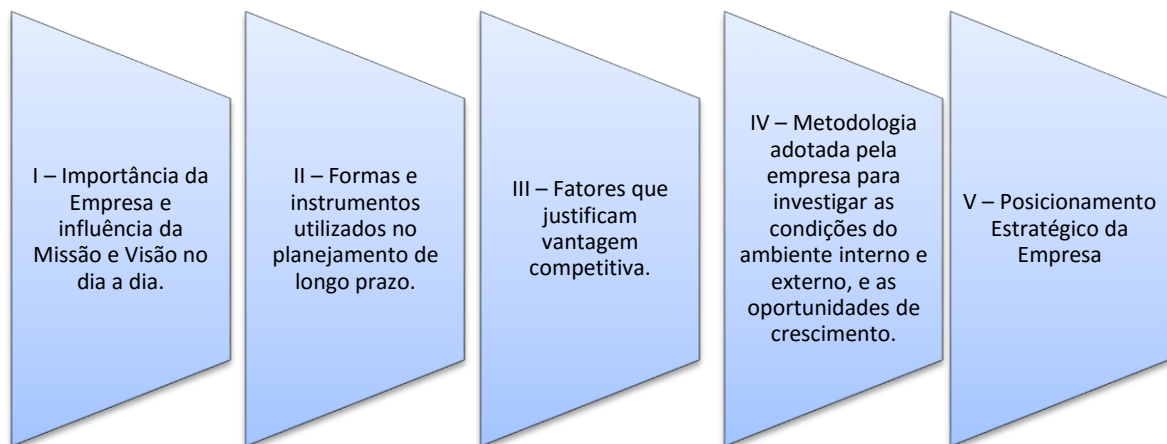
IV – Metodologia adotada pela empresa para investigar as condições do ambiente interno e externo, e as oportunidades de crescimento.	O empirismo ainda é muito influente na análise de mercado. A confiança na visão e experiência dos vendedores pode ser preocupante na condução de estratégias.	
V – Posicionamento Estratégico da Empresa,	A excelência operacional é o que define as ações de planejamento da empresa, embora haja instrumento que podem classificar as variáveis do ambiente externo.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

Depois de definido essas categorias, o processo de inferir e interpretar os dados se torna mais produtivo.

De acordo com a demonstração gráfica que se segue tem-se a junção das 5 categorias intermediárias, resta saber o que elas significam para o estudo de caso.

**Figura 1.0** Lista com as cinco Categorias Intermediárias



**Fonte:** dados da pesquisa.

Cada uma dessas categorias representa características conexas da empresa. Desta forma, na categoria I, por exemplo, os fatores que mais aparecem no aspecto de importância da empresa é a geração de emprego e renda, associada à responsabilidade sócio ambiental. A missão e visão da empresa está intrinsecamente relacionada com as suas atividades, mas nem

sempre pareceu claro ao verificar as percepções dos entrevistados. Contudo, é necessário o reconhecimento de que a empresa caminha para alcançar a sua visão, voltar a ser líder do mercado maranhense através do seu aperfeiçoamento de gestão.

Quanto a categoria II, foi constatado que a empresa tem a preocupação de que a cada semana tenha reuniões para definir metas de curto prazo e verificar os resultados imediatos. O nível de planejamento é global e departamental, existe uma relação de sinergia entre os departamentos, que segundo o Gerente Geral que cuida da parte financeira, tudo parte das vendas. Nesse processo, o fator controle é uma das grandes preocupações, e para isso a empresa trabalha com um sistema de informação próprio, tendo em vista o controle dos números.

Quando pergunto sobre vantagem competitiva na categoria III, todos respondem favoravelmente, mas nem todos conseguiram explicar como isso acontece. É preciso ressaltar que uma das explicações para vantagem competitiva consiste na *Resource-Based View* ou Visão Baseada nos Recursos (VBR), que consiste no tratamento de vantagem competitiva a partir dos recursos e da capacidade da empresa. (FORTE, MATOS; OLIVEIRA, 2015).

Dito isto, verifica-se que a vantagem competitiva da Sabão Garoto está diretamente relacionada aos seus custos e a reputação que a empresa tem no mercado.

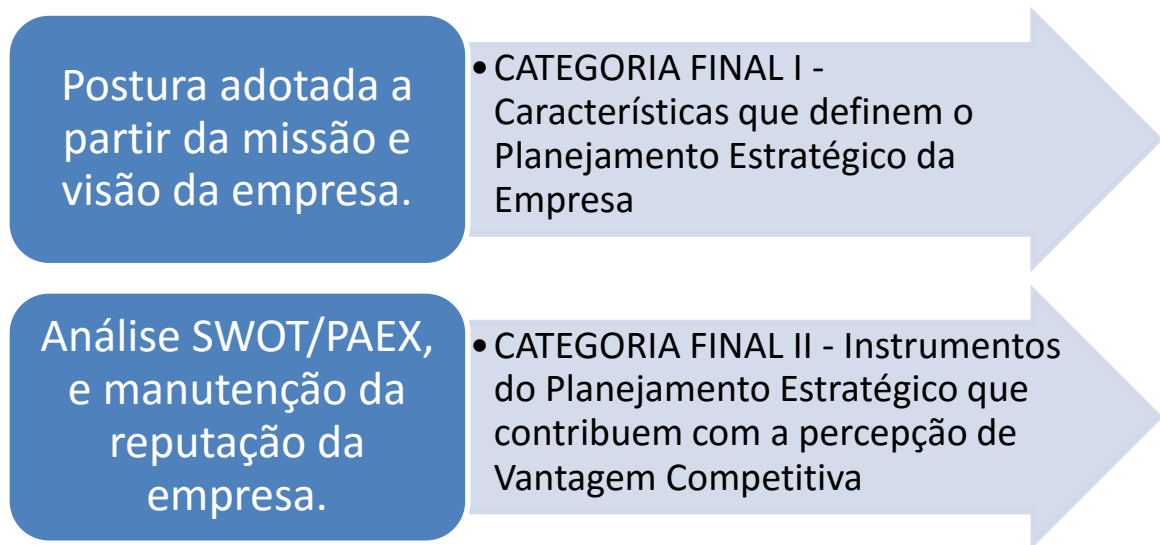
Na categoria IV, percebe-se que a análise de mercado que a empresa realiza é um tanto quanto empírica, pois cada vendedor ou supervisor de vendas, tem ao mesmo tempo a responsabilidade de vender e verificar as condições da área em que atua. Entretanto, de acordo com os entrevistados, a análise feita pelo PAEX ainda é bastante atual e relevante para empresa, e é apreciada nas decisões de maior vulto.

E finalmente, considerando as categorias intermediárias tem-se na categoria V, o posicionamento estratégico da empresa. Foi verificado no projeto empresarial da empresa, que o alvo é a excelência operacional, produzir com qualidade, vender a preços acessíveis e evitar desperdícios. Os gerentes também defendem essa ideia, os exemplos no que se refere a custos, qualidade, inovação, embalagens, maquinário e produção de matéria-prima vão de acordo com essa definição.

Para uma análise mais ampla da situação, pode-se verificar as categorias finais da análise de conteúdo. Categorias que exemplificam objetivamente o papel da empresa perante o planejamento estratégico e vantagem competitiva.

Assim como mostra a figura 2.0, em que as duas categorias representam a relação existente na utilização do Planejamento Estratégico e geração de vantagem competitiva.

**Figura 2.0** – Representação gráfica das categorias finais



**Fonte:** dados da pesquisa

Kluyver e Pearce II (2010, p.28) afirmam que,

“O sucesso corporativo depende cada vez mais da disposição e da capacidade de cada gerente de não só cumprir suas responsabilidades funcionais ou divisionais, mas também pensar como suas ações afetam o desempenho organizacional como um todo”.

É neste sentido que os resultados se apresentam, pois a empresa é conduzida através do Planejamento Estratégico que foi definido pelo PAEX, o que gera vantagem competitiva através das melhorias de processo de gestão adotado pela empresa a partir da disposição de cada gerente em manter as práticas aprendidas no programa.

## 4.2 Mearim Motos - Concessionária Autorizada Honda

### 4.2.1 Categorias iniciais da análise de conteúdo

Da mesma forma que foi definido no caso anterior, o conteúdo foi classificado em 25 categorias iniciais. Tais como estão apresentadas logo a baixo:

TABELA 09: Categorias iniciais da análise de conteúdo da Mearim Motos

CATEGORIAS INICIAIS	
1.	Geração de emprego e Renda

2. Capacitação dos seus funcionários
3. Incentivo ao esporte e projetos de conscientização no trânsito
4. Trabalho da diretoria com análise financeira e análise de mercado
5. Padrão Honda
6. Satisfação total dos clientes
7. Agregar valor ao negócio da empresa
8. Planejamento mensal da concessionária
9. Reuniões com a fábrica Honda para planejar o ano.
10. Planejamento Global e Departamental
11. Planejamento Estratégico coordenado com a Honda
12. Meta Honda
13. Suporte de Consultoria
14. Não há concorrentes fortes de outras fábricas na área de cobertura
15. Qualidade do pós-venda
16. Atendimento diferenciado
17. Marca consolidada
18. A consultoria faz análise de desempenho e análise financeira
19. Ouvir os funcionários
20. Análise de mercado e projeções da consultoria
21. Levantamento de dados no site do CONTRAN (Conselho Nacional de Trânsito)
22. Tratar a empresa de forma mais rentável com segurança
23. Padronização dos processos administrativos
24. Marketing de lembrança
25. Estratégia de manutenção tendo o crescimento como objetivo

**Fonte:** dados da pesquisa.

#### 4.1.2 Categorias intermediárias e categorias finais

No caso da Mearim Motos foi possível enquadrar o conteúdo em 7 categorias intermediárias.

TABELA 10: Categoria intermed. I – Visão dos gestores sobre a importância da empresa.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Geração de emprego e Renda	Os gerentes reconhecem essa importância.	I – Visão dos gestores sobre a empresa.

Capacitação dos seus funcionários	Todos os entrevistados destacaram a valorização dos colaboradores.	
Incentivo ao esporte e projetos de conscientização no trânsito	O gerente geral destaca esses aspectos da empresa.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 11: Categoria intermed. II – Formas de seguir a missão e visão da empresa.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Trabalho da diretoria com análise financeira e análise de mercado	Em busca de ser a melhor concessionária Honda do estado.	II – Formas de seguir a missão e visão da empresa.
Padrão Honda	Como concessionária, os processos seguem um delineamento da fábrica.	
Satisfação total dos clientes	Os produtos e serviços devem gerar essa realidade.	
Agregar valor ao negócio da empresa	Geração de valor para os clientes e colaboradores.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 12: Categoria intermed. III – Características do planejamento da empresa

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Planejamento mensal da concessionária	As reuniões de planejamento gerencial acontecem a cada mês.	III – Características do Planejamento da Empresa.
Reuniões com a fábrica Honda para planejar o ano.	O planejamento de longo prazo parte em princípio da própria Honda.	
Planejamento Global e Departamental	A empresa planeja o todo com base nas contribuições de cada departamento.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 13: Categoria Intermed. IV - Método de execução do Planej. Estratégico

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Planejamento Estratégico coordenado com a Honda	As decisões da concessionária estão em sinergia com a posição estratégica da própria Honda.	IV - Método de execução do Planejamento Estratégico
Meta Honda	A concessionária conduz as suas metas e precisa cumprir a meta da fábrica.	
Suporte de Consultoria	A parte de análise SWOT e apresentação de indicadores é realizada pela Índice Consultoria.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 14: Categoria Intermed. V - Geração de vantagem competitiva

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Não há concorrentes fortes de outras fábricas na área de cobertura	A concorrência é com outra concessionária Honda, mas nos municípios em que atua, tem 96% do mercado.	V – Geração de vantagem competitiva
Qualidade do pós-venda	A própria concessionária oferece um serviço de alta qualidade na manutenção e conserto de motocicletas.	
Atendimento diferenciado	O atendimento de qualidade propicia um ambiente integrativo para os clientes.	
Marca consolidada	A marca Honda é sinônimo de durabilidade e seus produtos são facilmente encontrados.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 15: Categoria Intermed. VI - Penetração de mercado e análise SWOT

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
A consultoria faz análise de desempenho e análise financeira	A empresa de consultoria presta análise e auditoria nos resultados da empresa.	VI – Penetração de Mercado e Análise SWOT
Ouvir os funcionários	Os supervisores de venda justificam as condições dos postos de vendas, etc.	
Análise de mercado e projeções da consultoria	As projeções são realizadas pela consultoria a partir dos dados do mercado.	
Levantamento de dados no site do CONTRAN (Conselho Nacional de Trânsito)	No site do CONTRAN é possível verificar o número de motocicletas por região e outros dados concernente ao uso de veículos.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 16: Categoria Intermed. VII: Posicionamento estratégico da Empresa

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Tratar a empresa de forma mais rentável com segurança	Vender com segurança, para o público que realmente tem potencial de consumo.	VII – Posicionamento Estratégico da Empresa
Padronização dos processos administrativos	Cada departamento sabe o que deve e o que não deve fazer.	
Marketing de lembrança	As propagandas realizadas e divulgadas na internet serviram para fixar o “marca” Mearim Motos.	
Estratégia de manutenção tendo o crescimento como objetivo	O objetivo da empresa é crescer e desenvolver, mas há um reconhecimento de	

	que as condições do mercado não são boas.	
--	-------------------------------------------	--

**Fonte:** dados da pesquisa.

As 25 categorias iniciais podem ser condensadas em 3 categorias finais. São estas:

TABELA 17: Categoria final I – A empresa assume o seu papel na sociedade enquanto busca o desenvolvimento.

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
I – Visão dos gestores sobre a empresa.	A responsabilidade social da empresa voltada para o ambiente que o cerca.	I – A empresa assume o seu papel na sociedade enquanto busca o desenvolvimento.
II – Formas de seguir a missão e visão da empresa.	Geração de valor para os <i>stakeholders</i> .	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 18: Categoria final II - O Planejamento Estratégico e sua relação com a vantagem competitiva da empresa.

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
III – Características do Planejamento da Empresa.	Planejamento mensal em nível departamental com base nas diretrizes do planejamento anual.	II – O Planejamento Estratégico e sua relação com a vantagem competitiva da empresa.
IV - Método de execução do Planejamento Estratégico	Com o auxílio da empresa da consultoria e seguindo a direção da fábrica.	
V – Geração de vantagem competitiva	Atendimento de qualidade, ações de pós-venda em conjunto com a consolidação da marca.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

TABELA 19: Categoria final III – A postura estratégica da empresa.

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
VI – Penetração de Mercado e Análise SWOT	A empresa alia o julgamento empírico de seus	III – A postura estratégica da empresa.

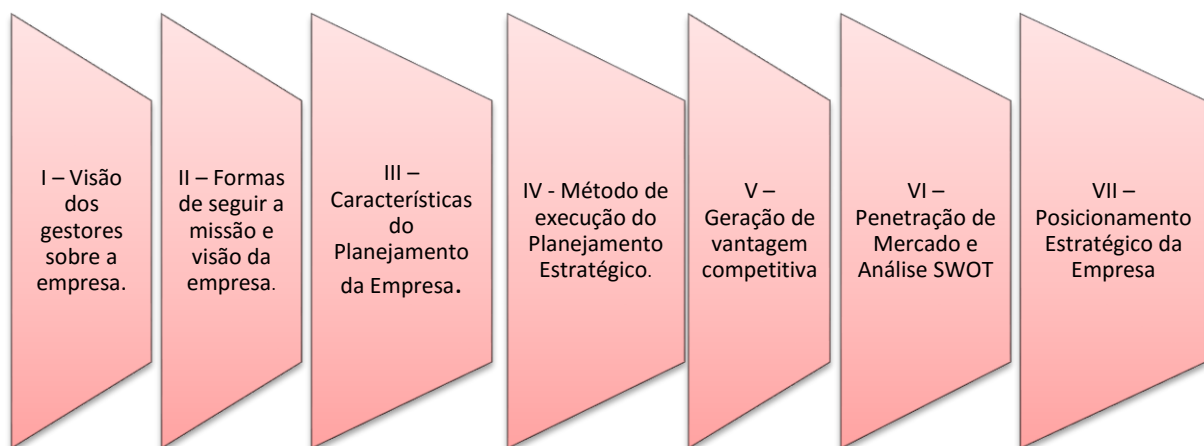


	colaboradores com as projeções da consultoria para o mercado e para a empresa.	
VII – Posicionamento Estratégico da Empresa	Manter até o necessário para voltar a crescer.	

**Fonte:** dados da pesquisa.

A Mearim Motos enquanto concessionária Honda segue a natureza comum de qualquer concessionária, no entanto, através da análise desenvolvida é possível verificar como as ações de planejamento são realizadas, como o Planejamento Estratégico é considerado e o que define a empresa como possuidora de vantagem competitiva. Para efeito de visualização dinâmica a representação gráfica se faz necessária.

**Figura 3.0** Lista com as cinco Categorias Intermediárias



**Fonte:** dados da pesquisa.

Na categoria I, em que os gerentes apresentam a sua visão sobre a empresa, um ponto considerável diz respeito a percepção de que a empresa valoriza os seus colaboradores, além de ser uma importante geradora de emprego e renda. A considerar a expressão dos respondentes é nítida o apreço pessoal à organização.

Na categoria II, o foco é demonstrar até que ponto a missão e visão da empresa faz sentido para os seus gerentes. E desta forma, como ela influencia na prática da organização.

De acordo com Oliveira (2011) um dos resultados esperados do Planejamento Estratégico é a consolidação do entendimento, por todos os funcionários, da visão, dos valores,

da missão, entre outros elementos. Neste sentido, observa-se que em nível gerencial a missão da empresa faz parte da percepção dos colaboradores.

Quanto a categoria III, foi constatado que assim como no caso I da Sabão Garoto, o planejamento que predomina tem implicações de curto prazo, realizado a partir de reuniões mensais com a gerência geral e subgerências.

Contudo, na categoria IV há alguns aspectos que afirmam a compreensão de que a empresa realiza Planejamento Estratégico, em especial as análises de mercado a partir da matriz SWOT, que na metodologia de Oliveira (2011) faz parte do diagnóstico estratégico.

O gerente do setor de oficina mencionou uma ameaça que foi detectada e que passou a ser tratada estrategicamente. Segundo ele, foi percebido que os clientes não estavam mais indo a loja para comprar, mas sim esperavam que a loja fosse até eles. Essa percepção partiu da análise dos números que indicavam um aumento da venda externa em detrimento da venda interna.

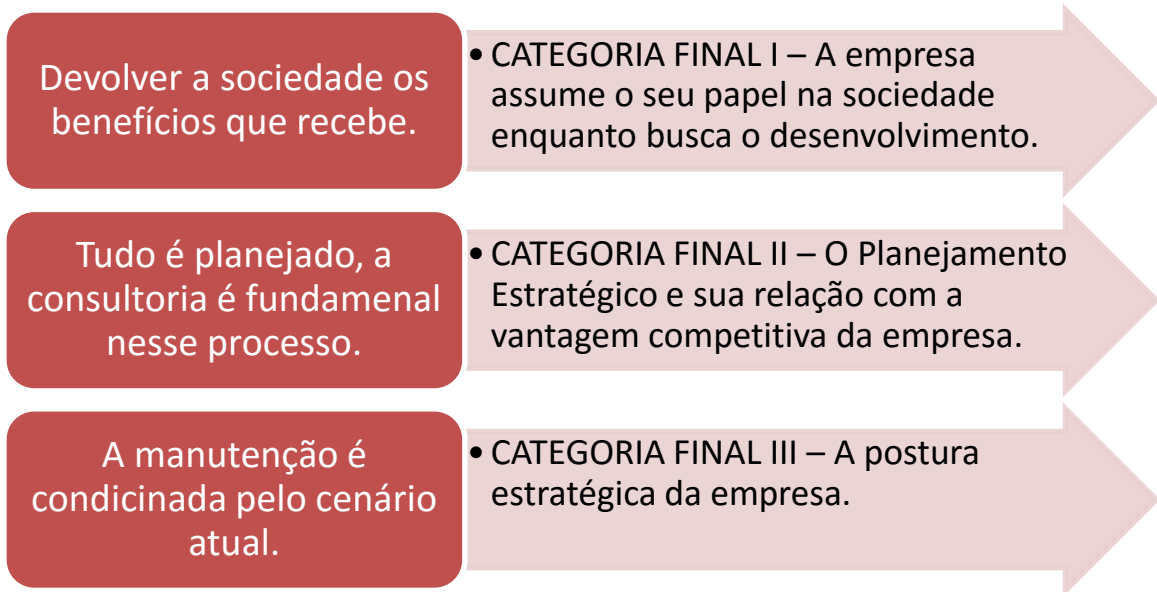
Uma das perguntas do questionário tratava sobre vantagem competitiva, conforme mostra a categoria V, e de modo complementar as respostas indicaram como a empresa adquirir vantagem competitiva em seu seguimento.

Kluyver e Pearce II (2010) afirmam que “vantagem competitiva é geralmente criada pela combinação de forças. As empresas buscam maneiras de explorar competências e vantagens em diferentes pontos da cadeia de valor para agregar valor de várias formas”. O que parece se coadunar com a postura da Mearim Motos, em que o atendimento diferenciado, a qualidade do pós-venda e as ações de marketing são peças fundamentais.

Na categoria VI estão registrados a forma que a empresa adota para verificar as possibilidades de ampliar o seu mercado. Num primeiro momento, fica claro que a consultoria de apoio, Índice Consultoria, que é de fortaleza, é fundamental nesse processo, mas que o olhar crítico dos supervisores também deve ser considerado.

Por fim, na categoria VII, está apontada a estratégia que a empresa adota na lida diária. O que se percebe é que embora todos estejam cientes de que o propósito seja crescer e desenvolver, o cenário atual impõe a estratégia de manutenção como situação satisfatória.

**Figura 4.0** – Representação gráfica das categorias finais da Mearim Motos.



**Fone:** Dados da pesquisa.

Por fim, a Mearim Motos apresenta uma estrutura organizacional que favorece seu posicionamento estratégico, mas o que se percebe são ações variadas que influenciam nas decisões estratégicas da empresa. E neste sentido, tudo que foi definido como vantagem competitiva está direto ou indiretamente relacionadas com estratégias, que são elementos de um Planejamento Estratégico, seja ele metodologicamente estruturado ou tratado por aplicações práticas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão em torno de Planejamento Estratégico e a forma que vem sendo aplicado pelas organizações, é algo que precisa ser intensificado. As empresas sabem que precisam considerar suas condições internas para sobreviverem às turbulências do mercado externo e conseguirem aproveitar as oportunidades que surgem em tempo hábil, através de estratégias que possam diferenciá-las da concorrência.

Portanto, identificar como as empresas de Pedreiras-MA e região utilizam o Planejamento Estratégico no processo de gestão empresarial e na geração de vantagem competitiva é um desafio para esta pesquisa. Desafio tratado a partir da análise da percepção dos gestores, da análise de documentos e observação não participante sobre as empresas estudadas.

Os resultados revelam diferenças previsíveis entre as empresas, mas ao mesmo tempo demonstram similaridades em alguns aspectos fundamentais do Planejamento Estratégico.

A Indústria Saponóleo.Ltda – “Sabão Garoto” trata o Planejamento Estratégico a partir dos resultados do seu projeto empresarial preparado em 2013/2014 pelo PAEX (Parceiros para Excelência) que é uma metodologia de gestão integrada, desenvolvida pela Fundação Dom Cabral.

Na percepção dos gestores, a empresa Sabão Garoto passa por um momento de renovação, afinal, sua visão é voltar a ser líder do mercado maranhense. Para isso, possui um núcleo administrativo integrado, em que cada decisão é criteriosamente planejada a partir dos efeitos que pode gerar em toda empresa. O PAEX propiciou melhorias de gerenciamento e trouxe à organização a visão holística do trabalho a partir do Planejamento Estratégico, em que se percebe a geração de vantagem competitiva como consequência da gestão dos recursos e do controle de custos.

No caso da Mearim Motos, o fato de ser uma concessionária Honda por si só propicia uma estrutura diferenciada. A representatividade da marca vem acompanhada de grande responsabilidade no cumprimento de metas e na implantação de estratégias. Contudo, o gerente geral e toda a sua equipe sabe que o sucesso da concessionária depende de muito mais, em termos de estratégias, recursos investidos e pessoas que atuam localmente.

A Mearim trabalha com suporte da Índice Consultoria, que é responsável pela realização de pesquisas externas e auditorias internas. Pesquisas de Mercado, por exemplo, são realizadas através desta consultoria. Mas o gerente geral é enfático em dizer que a consultoria apresenta

números, e que ele e toda sua equipe de gerentes, supervisores, etc., têm a responsabilidade de definirem e implantarem estratégias de resultados práticos.

Vantagem competitiva para a Mearim está diretamente relacionada ao seu trabalho de marketing, pós-venda e ao atendimento de qualidade que garantem aos seus clientes. A estratégia parte da integração desses fatores tendo em vista o cumprimento da sua missão, que pode ser sintetizada em 3 palavras-chave: sonhos, excelência e satisfação.

Diante disso, ciente do papel deste estudo na geração de conhecimento científico a respeito de Planejamento Estratégico e vantagem competitiva para as empresas de Pedreiras-MA e região, é válido ressaltar que o tempo disponível para o estudo e que a dificuldade de contatar alguns gestores foram limitações a este trabalho. E ainda que, espera-se que com os resultados apontados outros pesquisadores possam aperfeiçoar e ampliar a pesquisa para que os indicadores sejam ainda mais esclarecedores em torno do problema de pesquisa.

Por se tratar de um estudo de casos múltiplos a pesquisa é de grande relevância para a comunidade empresarial de Pedreiras-MA. Pois a reflexão em torno do tema e a necessidade de algumas melhorias certamente vêm à tona através dos resultados apresentados por este estudo, tanto no quesito Planejamento Estratégico como na precisão em definir vantagem competitiva.

Enfim, a pesquisa revela o Planejamento Estratégico como um dos elementos constituintes de vantagem competitiva, basicamente da seguinte forma: na etapa do diagnóstico: essas empresas têm ferramentas para analisar o mercado e suas variáveis; a missão e visão da empresa emergem do contexto de atuação de cada uma delas e indica a realidade a ser seguida diariamente; o plano de ações resulta em metas e projeções que as empresas precisam cumprir periodicamente e assim ocorre; e a implantação e execução deste planejamento resulta no posicionamento estratégico de cada uma delas, seja para crescer ou se desenvolver, mesmo em um contexto de crise e dificuldades eminentes.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- CARVALHO, Horácio Martins. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1976.
- COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FRANCO, Juliano. AMARAL, Silva. Estratégias de gestão empresarial. **Pretexto**. Belo Horizonte, v. 6, n. I, p. 59-74 jul. 2005. Disponível em <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/412/408>>. Acesso em 24 de jun. 2015.
- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. MATOS, Araújo Matos. OLIVEIRA, Ordeleni Vieira de Oliveira. **Recursos, estratégias e vantagem competitiva no setor imobiliário: o caso da incorporadora penta**. Brazil, v. 4, n.1, p.15-34 jan/jun. 2015. Disponível em <<http://www.unama.br/seer/index.php/aos/article/view/268>>. Acesso em 09 de nov, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAIR Jr. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belo Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KICH, Juliane Ines Di Francesco. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Análise epistemológica das obras de Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg**. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRAGÉGIA – 3Es. Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves (RS): ANPAD, 19 a 21 de maio de 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2013\\_3Es254.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013_3Es254.pdf)>. Acesso em 02 de jun, 2015.
- KLUYVER, Cornelis A. de. PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- MACÊDO, Susie. Et al. Planejamento e gestão estratégica: um estudo sobre a adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte. **Revista eletrônica sistema e gestão**, v.7, n. 1, p. 58-75, 2012. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V7N1A4/V7N1A4>> Acesso em 24 de jun. 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de administração estratégica: foco no Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

MEARIM MOTOS. Pedreiras. Disponível em <<http://www.mearimmotos.com.br/index.php>>. Acesso em 27 de outubro de 2015.

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

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.