



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

JULIANE BARBOSA PEREIRA
20954102

Desenvolvimento do Planejamento Estratégico como vantagem competitiva – estudo de caso: Balneário Vale Verde

BRASÍLIA
2013

JULIANE BARBOSA PEREIRA

Desenvolvimento do Planejamento Estratégico como vantagem competitiva – estudo de caso: Balneário Vale Verde

Trabalho de Conclusão de Curso(TCC), como parte dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCeub - Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Gilberto Gomes Guedes Msc.

**BRASÍLIA
2013**

JULIANE BARBOSA PEREIRA

Desenvolvimento do Planejamento Estratégico como vantagem competitiva – estudo de caso: Balneário Vale Verde

Trabalho de Conclusão de Curso(TCC),
como parte dos requisitos para a conclusão
do curso de Administração do UniCeub -
Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Gilberto Gomes
Guedes Msc.

Brasília, _____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof.:

Orientador

Prof.(a):

Examinador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

Desenvolvimento do Planejamento Estratégico como vantagem competitiva – estudo de caso: Balneário Vale Verde

Juliane Barbosa Pereira¹

Gilberto Gomes Guedes²

RESUMO

Atualmente, o ambiente organizacional sofre constantes mudanças, em consequência dos avanços tecnológicos. Diante de um mercado totalmente instável, as empresas se direcionam por meio do seu planejamento estratégico. É pelo planejamento estratégico, que as organizações se preparam para possíveis mudanças do ambiente, podendo transformar algo que fosse atingido de forma negativa, se torne alguma vantagem para a empresa. Existem várias maneiras de desenvolver um planejamento estratégico, isso vai depender do interesse particular de cada empresa. Além do fato de que o ambiente está em constante mudança, o mercado está altamente competitivo. A empresa que não alcançar de alguma forma uma vantagem competitiva, estará em situação de risco. O planejamento estratégico serve como ferramenta para a busca dessa vantagem competitiva, pois por meio dele, é possível analisar concorrentes, ambiente externo e interno, pontos fortes e fracos da empresa, traçar ações a fim de alcançar os objetivos determinados nele, avaliar e controlar as atitudes da organização. Dessa forma, o presente artigo apresentará como um planejamento estratégico auxilia na busca de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Planejamento Estratégico. Mercado. Mudanças.

¹ Juliane Barbosa Pereira - Estudante de Administração. Centro Universitário de Brasília - Uniceub. Email: juba092@hotmail.com

² Gilberto Gomes Guedes - Professor de Administração. Professor no Centro Universitário de Brasília - UniCeub. Formado em Engenharia de Produção. Email: gilbertoguedes@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

Planejamento Estratégico é um processo fundamental para qualquer organização. É onde se estabelece aonde a empresa quer chegar, seus objetivos e metas e qual a direção a ser tomada para isso. Além disso, é responsável por gerar inúmeras vantagens a empresa, se esta trabalhar da forma correta seu planejamento estratégico, de acordo com sua estrutura, seus recursos e analisando sempre o mercado.

O presente artigo tem como tema o desenvolvimento do Planejamento Estratégico como vantagem competitiva, um estudo de caso com a empresa Balneário Vale Verde.

O desenvolvimento de um planejamento estratégico é essencial para a empresa Balneário Vale Verde. Um aprofundamento nesse assunto pode auxiliar a empresa a aprimorar seus processos para atingir excelência em seus serviços prestados.

O problema a ser respondido por esse artigo é como o Planejamento Estratégico pode potencializar a competitividade do negócio da empresa Balneário Vale Verde?

O presente artigo tem como objetivo geral apresentar as vantagens do desenvolvimento do Planejamento Estratégico percebida pela empresa em estudo. Para alcançar o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos conceituar estratégia e planejamento, conceituar planejamento estratégico, relacionar Planejamento Estratégico e vantagem competitiva e citar as etapas de implementação do Planejamento Estratégico pela organização.

O tipo de pesquisa desse artigo é exploratória. A coleta de dados será feita em campo, e o método de abordagem do problema será qualitativo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definição de Estratégia

Segundo Ghemawat (2000 apud LOBATO et al., 2004 p. 15), “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”. A definição de estratégia, inicialmente utilizada nas organizações militares, logo se enquadrou no ambiente comercial, devido as transformações que estavam ocorrendo na sociedade e no mundo organizacional.

Para Sertek et al. (2011, p. 116)

Uma das primeiras pessoas a usar o termo ‘estratégia’, há mais ou menos 3 mil anos, foi o estrategista chinês Sun Tzu (2002), que afirmava que ‘todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas’. Mas a origem da palavra estratégia é grega e significa literalmente ‘arte do general’. Pode ser estabelecida como um meio (estabelecer caminhos), um instrumento, um modo de vencer o inimigo, ou, ainda, a vitória na guerra.

Há muitos anos a estratégia vem sendo estudada pelos acadêmicos, e é muito influente nos cursos de Administração. Pode se definir estratégia como a consistência de um comportamento por um período de tempo (MINTZBERG, 2004).

Oliveira (2004) define estratégia como uma forma adequada para se alcançar os objetivos e desafios firmados pela organização, e se possível, alcança-los de modo diferenciado, sempre em seu melhor posicionamento.

Para Mintzberg (2004) o conceito tradicional de que estratégia é um plano, um caminho ou direção para uma ação futura é incompleto. É muito mais que isso. Estratégia “é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzir planos”.

Segundo Ansoff et al. (1981, pg. 45) as estratégias são:

Expressões operacionais de políticas, no sentido de que, dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais ‘programas estratégicos’ são concebidos,

relacionados e implantados. Esses programas podem dizer respeito tanto ao leque de atividades (“estratégias externas”) como também às ‘estratégias internas”, que tratam da estrutura organizacional e das atividades de controle social.

De acordo com Porter (1999, pag. 63):

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única.

Oliveira (2004) também diz que uma organização pode ter ou não ter uma estratégia explícita, porém toda empresa possui um perfil estratégico, que é a maneira que estabelece seus propósitos e as diversas ações que emprega, e que por muitas vezes, se for perguntado os executivos qual é a estratégia da empresa, não vão saber responder, e isso é uma realidade de grande parte das empresas.

2.2 Planejamento Estratégico

Segundo Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2004), o planejamento se estabelece em cinco aspectos. O primeiro seria o assunto abordado pelo planejamento, como por exemplo, novos produtos ou recursos humanos. O segundo são os elementos do planejamento, como os procedimentos e normas ou objetivos. O terceiro aspecto corresponde ao tempo do planejamento, podendo ser de curto, médio ou longo prazo. O quarto aspecto está relacionado às unidades organizacionais, onde se elaborará, em uma das unidades, o julgamento, como por exemplo, planejamento de departamentos ou planejamento corporativo. Por fim, o último aspecto que corresponde às particularidades do planejamento, que pode ser planejamento operacional ou tático, formal ou informal.

Toda execução de planejamento nas organizações, primeiramente deverá decorrer de ações presentes, realizadas a partir da análise do impacto dessas ações no futuro, oferecendo uma dimensão de tempo de grande importância (OLIVEIRA, 2004).

Para Mintzberg (2004) o conceito de planejamento vai muito além do que, simplesmente, pensar no futuro. Segundo Fayol (1949 apud MINTZBERG 2004, p. 23):

A máxima “administrar significa olhar à frente” dá uma idéia da importância dada ao planejamento no mundo dos negócios, e é verdade que, se previsão não é totalidade da administração, no mínimo constitui uma parte essencial dela.

Segundo Mintzberg (2004, p. 26), “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

De acordo com Oliveira (1991), qualquer organização estabelece de alguma forma suas decisões e ações estratégicas. Grande parte dessas organizações conseguem apresentar de maneira estruturada o desenvolvimento e implementação dessas decisões e ações estratégicas. Já as empresas que não apresentam dessa maneira, mas sim de uma forma estruturada e formal, normalmente apresentam outras metodologias. Mesmo tendo metodologias diferentes, as duas formas apresentam grandes aspectos em comum.

De acordo com Oliveira (2004, p. 36)

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance de objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Segundo Sertek et al. (2011), o planejamento estratégico da sentido nas ações da empresa, e não pode ser algo estático, ou rígido, pois o ambiente está em constante mudança, o que faz exigir das empresas flexibilidade e adaptações todo o tempo.

Existem três tipos de planejamento: planejamento estratégico, tático e operacional. Planejamento estratégico é um processo administrativo, que por meio de um apoio metodológico, possa se determinar o melhor caminho a ser seguido pela organização, com o objetivo de se posicionar melhor no ambiente de forma inovadora e diferenciada. Planejamento tático é mais direcionado que o planejamento estratégico, e trabalha com alguns objetivos e estratégias determinadas no planejamento estratégico, para atender determinada área. Por fim, o planejamento operacional, onde se determina o plano de ação para que os objetivos traçados no planejamento tático sejam atingidos (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Sertek et al. (2011, p. 144)

Planejamento e estratégias empresariais são conceitos inerentes à atividade empresarial, os quais correspondem aos procedimentos básicos de conhecimento do “negócio” e de suas perspectivas para o futuro, mesmo quando ainda não havia uma sistematização de tais processos.

Anthony e Gonvindara (2002), fala sobre a diferença entre os termos estratégia e planejamento estratégico. A formulação de uma estratégia é o procedimento onde se determina qual estratégia será desenvolvida. O planejamento estratégico determina de que forma que essa estratégia será implementada.

Segundo Anthony e Gonvindara (2002, p. 384),

Um processo formal de planejamento estratégico pode dar várias vantagens a uma empresa: uma estrutura para a elaboração do orçamento anual; um instrumento de aperfeiçoamento de executivos; um mecanismo para levar os executivos a pensarem a longo prazo; alinhamento dos executivos com as estratégias da empresa; e auxílio para a definição de providências a curto prazo necessárias ao cumprimento de estratégias de longo prazo

Para Ansoff et al. (1981), um planejamento estratégico não terá valor para uma empresa se essa empresa não apresentar bons administradores, motivados ao trabalho, boa estrutura e um bom sistema para a troca de informações. Sem essas características, o planejamento estratégico será apenas planos e intenções.

É no planejamento estratégico que se estabelece as providências que terão que ser tomadas para novas situações que podem ocorrer, sempre levando em consideração os ambiente externo e interno à empresa. (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004), por meio do planejamento estratégico a organização espera: saber os pontos fortes da empresa e como utiliza-los da melhor forma, saber seus pontos fracos para que possam ser eliminados ou se adequar à eles, saber as oportunidades externas e as usufruir, saber das ameaças externas para que sejam evitadas e ter um plano de trabalho efetivo.

Para Drucker (1975) um planejamento não é um conjunto de técnicas ou utilização de métodos, também não prevê o que irá acontecer, não aborda ações futuras e não é uma tentativa de excluir o risco. Em um planejamento estratégico não existe um padrão de técnicas ou métodos, algumas podem ser necessárias, mas podem não ser também. O planejamento estratégico não consegue fazer previsões, até porque isso é humanamente impossível, e por não se conseguir prever, que se utiliza o planejamento. Nele não se aborda ações futuras, e sim ações que devem acontecer no presente para atingir o futuro desejado. Não se elimina os riscos, pelo contrário, deve assumir os riscos certos para ter um planejamento estratégico de sucesso.

2.3 Fazes básicas para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2004), a elaboração e implementação do planejamento estratégico é dividido em quatro fazes: Diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e avaliativos; e controle e avaliação.

2.3.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é dividido em quatro etapas, que seria identificar a visão da organização, fazer uma análise externa, análise interna e por fim, uma análise de seus concorrentes. (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004, p. 69) “visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais longa”.

Na análise externa, é onde se faz um estudo sobre as ameaças e as oportunidades do ambiente externo, buscando traçar ações para utilizar ou se desviar das situações. (OLIVEIRA, 2004)

Na análise interna, se faz um levantamento dos pontos fortes, fracos e neutros do ambiente interno da empresa. (OLIVEIRA, 2004)

A última etapa é a análise dos concorrentes. Oliveira (2004) explica que essa etapa faz parte da análise externa, citada anteriormente. Todavia, seu estudo deve ser mais detalhado, pois seu produto final irá possibilitar o reconhecimento das vantagens competitivas da empresa e de seus concorrentes.

2.3.2 Missão da empresa

A missão, segundo Oliveira (2004, p.76), “é a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico”. Nessa fase, se estabelece a missão da empresa, os propósitos da organização, os cenários, e a postura estratégica (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004, p. 76)

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

2.3.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nessa fase, se busca estabelecer como a situação desejada será alcançada (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004), é por meio dos instrumentos prescritivos do planejamento estratégico, que fica explícito o que deverá ser feito para a empresa possa alcançar a sua missão, conforme sua posição estratégica. Ainda Oliveira (2004), os instrumentos prescritivos são estabelecidos por objetivos, metas, estratégias, projetos, entre outras variáveis.

Já os instrumentos quantitativos, segundo Oliveira (2004, p. 80),

consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nessa etapa, é analisado quais são os meios necessários para alcançar os objetivos e metas, e quais são as probabilidades de retorno (OLIVEIRA, 2004).

2.3.4 Controle e Avaliação

Nessa fase, é quando se averigua o desempenho da organização com relação a situação esperada (OLIVEIRA, 2004). Segundo Oliveira (2004, p. 80) essa fase contém processos de

avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, e projetos estabelecidos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

2.4 Planejamento Estratégico como Vantagem Competitiva

Segundo Porter (1989), a busca de vantagem competitiva sempre existiu entre as empresas por todos esses anos, mas foi um pouco esquecida, por priorizarem o crescimento e a diversificação. Isso não acontece nos dias atuais. Atualmente as empresas já não possuem um ritmo elevado de crescimento e a vantagem competitiva se torna fundamental.

Porter (1989) diz que auxiliou a estratégia a se tornar mais clara e mais viável. As estratégias não são mais somente um aspecto amplo, mas sim, uma forma específica de operações que uma organização emprega em comparação com seus concorrentes.

Segundo Maximiano (2010), estudar vantagem competitiva é necessário para entender o porquê de consumidores darem preferência a determinado produto ou serviço, e com isso buscar soluções para a empresa se diferencie de seu concorrente.

Maximiano (2010) diz também que em um plano estratégico, um dos componentes indispensáveis, é definir as vantagens competitivas. Não existe, praticamente, algum ramo que não possua certa concorrência, conseqüentemente, a empresa tem que estabelecer aonde vai se diferenciar.

Oliveira (1999) fala que o empresário tem que saber projetar a vantagem competitiva, possibilitando assim em qual mercado e produto a organização está preparada para atuar. Para que se possa determinar a vantagem competitiva, existem duas formas: identificando as vantagens que uma organização possui para atuar em um mercado ou produto, ou então, quais os produtos e mercados a empresa possui circunstância particular de competição.

Oliveira (1999) diz também que a vantagem competitiva busca identificar particularidades de produtos ou mercados exclusivos, dando a organização forte posicionamento competitivo.

Existem vários estudos que buscam analisar o planejamento estratégico como ferramenta da busca da vantagem competitiva. Segundo Sousa (2006), o planejamento estratégico é capaz de oportunizar várias vantagens competitivas para as organizações. Ele pode auxiliar as empresas a se adequarem as mudanças ambientais, ajuda a determinar as responsabilidades de forma mais precisa, ajuda também na coordenação entre os níveis da organização, economiza tempo, dinheiro e o empenho. De acordo com Andrade (2010), o que comanda o mercado de hoje em dia é a vantagem competitiva, pois todas as organizações procuram se destacar para conseguir uma diferenciação de produtos ou serviços frente a seus concorrentes. Andrade (2010) ainda diz que o planejamento estratégico serve como o ponto de partida das empresas, para que possam alcançar no mercado, o sucesso desejado.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração do presente artigo, foi utilizada a pesquisa exploratória com embasamento teórico e estudo de caso.

. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como finalidade o esclarecimento de idéias e conceitos, como também seu desenvolvimento e até sua modificação.

A pesquisa exploratória tende a fazer levantamentos bibliográficos, estudos de casos e entrevistas que não seguem um padrão. (GIL, 2008). Essa pesquisa é um estudo de caso, porém apresenta uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2008), quase todo estudo exige certo levantamento bibliográfico.

O estudo de caso tem como característica um estudo profundo de um ou mais objetos, com o objetivo de se ter um conhecimento vasto e detalhado (GIL, 2008). De acordo com Yin (apud GIL, 2008 p. 73):

O estudo de caso é um estado empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Outra característica dos estudos de casos abordados por Gil (2008) e que se enquadra a este estudo, é de que um dos seus propósitos é a descrição da situação de um contexto onde esta sendo realizada a investigação.

Com relação às fontes dos dados utilizados na pesquisa, encontram-se dados primários por meio da entrevista e dados secundários pelos conceitos bibliográficos. A entrevista foi realizada apenas com o proprietário da empresa em estudo.

Gil (2008) diz que a entrevista é uma técnica de coleta das mais flexíveis e uma das mais utilizadas. Pelo fato da entrevista ser uma das mais flexíveis, pode-se encontrar diversos tipos de entrevistas, como entrevistas formalizadas, por pautas, focalizadas e informais (GIL, 2008).

O tipo de pesquisa adotado neste trabalho foi a entrevista focalizada. Segundo Gil (2008, p. 120), “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua

retomada”. O entrevistado possui liberdade ao falar sobre o assunto, mas nesse tipo de pesquisa, a tendência é de que o assunto não se desvie (GIL, 2008).

A utilização das fontes bibliográficas é necessária não somente para as pesquisas de tipo bibliográfico, mas também para outros delineamentos como, por exemplo, o estudo de caso (GIL, 2008).

Quanto a natureza da análise dos dados, será uma análise qualitativa. Segundo Gil (2008), nos estudos de casos, os procedimentos para análise são principalmente qualitativa. Dentro das possibilidades de análise de caráter qualitativo, esta pesquisa utilizará da comparação, de acordo com Tesch (apud GIL, 2008 p. 176):

A principal ferramenta intelectual é a comparação. Os procedimentos comparativos são usados nos mais diversos momentos do processo de análise. Os dados obtidos, por sua vez, podem ser comparados com modelos já definidos, com dados de outras pesquisas e também os próprios dados. Esta comparação é que possibilita estabelecer as categorias, definir sua amplitude, resumir o conteúdo de cada categoria e testar as hipóteses.

A técnica de análise de dados desta pesquisa é a interpretação de dados. Para Gil (2008) esse tipo de técnica faz com que se obtenha um significado mais amplo para os dados que serão analisados, por meio da relação com os conhecimentos obtidos. Segundo Gil (2008, p. 177)

Classicamente, a interpretação dos dados é entendida como um processo que sucede à sua análise. Mas estes dois processos estão intimamente relacionados. Nas pesquisas qualitativas, especialmente, não há como separar os dois processos. Por essa razão é que muitos relatórios de pesquisa não contemplam seções separadas para tratar dos dois processos

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, onde se pretende analisar as etapas de implementação do planejamento estratégico da organização em estudo - Balneário Vale Verde - e verificar as vantagens percebidas por seu empreendedor no desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Para o estudo de caso, foi realizada uma entrevista focalizada, feita com Romes Pereira, proprietário do Balneário Vale Verde, localizado em Planaltina-DF. A entrevista foi realizada no dia 26 de abril de 2013.

A partir das informações obtidas por meio da entrevista realizada com o proprietário do Balneário Vale verde, nota-se a importância de um planejamento estratégico na competitividade do negócio da empresa.

Para dar início ao levantamento de dados, a primeira pergunta foi como a empresa surgiu. Ele explicou que, antes do clube se tornar “Balneário Vale Verde” existia um clube chamado Piteira, localizado em Planaltina-DF. O clube tinha uma péssima imagem, pois seu dono não investia em nada e não administrava da forma devida. O que o incentivou para a compra desse clube, explica o proprietário, foi o fato de Planaltina-DF ser uma cidade onde a população não está satisfeita por possuírem pouco lazer na cidade. Existe certo abandono com a cidade. Enxergando isso como uma oportunidade, no final do ano de 2009, o empresário Romes Pereira resolveu comprar o clube.

A segunda pergunta foi se o entrevistado sabia o que era planejamento estratégico, e se sua empresa seguia algum planejamento. Disse que, logo quando assumiu a empresa traçou um planejamento estratégico informal. Explicou que planejamento estratégico pode ser elaborado formalmente ou não, mas que qualquer empresa possui algum tipo de planejamento. Disse também que o planejamento estratégico é um plano que envolve toda a organização, e é onde determina os objetivos e se traça as estratégias que serão seguidas, a fim de direcionar ações, visando à melhoria da empresa e conseqüentemente, vantagem competitiva.

Como é possível identificar, a empresa possui um planejamento estratégico desde quando surgiu no mercado. O entrevistado levanta que toda organização possui um planejamento estratégico. De certa forma, isso ocorre nas empresas, como dito na teoria por Oliveira, que qualquer organização estabelece de alguma

forma suas decisões e ações. Observa-se também que, apesar de a empresa possuir um planejamento estratégico e segui-lo, ele não foi elaborado formalmente. Conforme citado na teoria, Oliveira levanta essa situação, e segundo ele, grande parte das organizações que estabelece de alguma forma suas ações e decisões, conseguem apresentar de maneira estruturada o desenvolvimento e implementação delas. Já as empresas que mostram de forma estruturada e formal, normalmente apresentam outras metodologias. Mesmo tendo metodologias diferentes, as duas formas apresentam grandes aspectos em comum. Com isso, pode se observar também que existem dois tipos de planejamento, formal e informal, o que faz com o conceito de planejamento como um processo formal dado por Mintzberg, um pouco limitado.

A terceira pergunta feita na entrevista, foi qual é o papel e a importância do planejamento estratégico na empresa. O empresário disse que planejamento estratégico os auxilia na observação das futuras oportunidades de crescimento, pois ao alinhar os objetivos da empresa com o mercado, se pode determinar quais serão as ações necessárias para obter uma melhoria na empresa. Sendo assim, o entrevistado conclui que o planejamento estratégico é muito importante por ser como um guia dentro da empresa, pois a partir dele, é possível atingir suas finalidades, mantendo sempre um passo a frente de seus possíveis concorrentes.

É possível perceber a importância que o Balneário Vale Verde da ao planejamento estratégico e de como está ligado diretamente ao negócio. Também é possível compreender que a empresa usufrui do planejamento, sabendo das vantagens que ele pode trazer a organização. Assim como Sertek et al. diz, a empresa segue um planejamento estratégico por ele dar sentido nas suas ações, já que o ambiente esta em constante mudança, exigindo flexibilidade e adaptações todo o tempo.

A quarta pergunta, foi na verdade uma solicitação para o entrevistado descrevesse em etapas, o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

Segundo o executivo, o planejamento estratégico se iniciou assim que ocorreu a compra do clube. O primeiro passo foi criar a missão e a visão da organização. A missão é “proporcionar lazer e diversão com qualidade para toda a família” e a visão é “se tornar referência na prestação de serviços em lazer para atrair todo o Distrito Federal”.

O segundo passo que foi tomado, foi a formulação dos objetivos. O entrevistado citou quatro objetivos: reformar a estrutura do clube em geral, acrescentar serviços a serem prestados pela empresa, aumentar o faturamento e o objetivo principal, mudar a imagem da empresa que foi herdada da antiga.

O terceiro passo tomado, segundo o entrevistado, foi uma pequena análise sobre as ameaças, as oportunidades, os pontos fracos e fortes da organização (metodologia SWOT). O empresário relata que, nessa fase, não foi necessário uma análise sobre possíveis concorrentes. O entrevistado disse que existia uma empresa que prestava o mesmo tipo de serviço, mas que não se preocupava, por ser um pouco afastada da cidade, sendo que o Balneário Vale Verde fica localizado no centro da cidade.

Depois dos passos citados tomados, o entrevistado diz que algumas ações foram tomadas para dar início ao desenvolvimento do planejamento estratégico. Foi realizada uma reforma completa em toda a estrutura do clube. A entrada foi reformada, os pisos foram trocados, a piscina reformada, um estacionamento foi criado, entre tantas outras alterações. Além disso, o mix de serviços prestados pelo clube foi diversificado. Foi criado um restaurante, churrasqueiras para alugar foram construídas, um salão para show e festas e um hotel está em fase final.

Acompanhando todas essas mudanças, o valor da entrada também foi se alterando com o tempo. Inicialmente, a entrada custava cinco reais. Não muito depois, passou a ser sete reais. Atualmente, a entrada é de dez reais e quinze reais quando tem algum evento (show). Importante ressaltar que, mesmo com a alteração dos valores, o número de pessoas que frequentavam o clube não foi alterado, pelo contrário, esta sempre em crescimento, conseqüentemente, o faturamento da empresa também.

Pode se identificar que a organização utilizou o planejamento estratégico para levantar algumas informações, assim como Oliveira comenta, que por meio do planejamento estratégico a organização espera saber seus pontos fortes e como utiliza-los da melhor forma, saber seus pontos fracos para que possam ser eliminados ou se adequar à eles, saber as oportunidades externas e as usufruir, saber das ameaças externas para que sejam evitadas e ter um plano de trabalho efetivo.

Percebe-se que a organização acompanha algumas etapas do desenvolvimento do planejamento estratégico estabelecidos por Oliveira e

apresentado neste artigo, onde diz que para implementação e elaboração do planejamento estratégico, se segue quatro fases básicas, e que consiste nos dados levantados: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e qualitativos e controle e avaliação.

Outra observação levantada é de que as ações realizadas pela empresa, como as reformas, por exemplo, são baseadas no planejamento estratégico. Esse fato entra em acordo com o que Oliveira comenta que o planejamento estratégico é um processo administrativo, no qual possa se determinar o melhor caminho a ser seguido pela organização, com o objetivo de se posicionar melhor no ambiente de forma inovadora e diferenciada.

A quinta e última pergunta levantada, foi quais eram as vantagens percebidas pela empresa com o desenvolvimento de seu planejamento estratégico. O entrevistado disse que não é uma tarefa difícil perceber as vantagens de seu desenvolvimento. Além do crescimento do faturamento, que já foi citado, o empresário relata inúmeras vantagens. O clube que, antigamente, era mal frequentado, já não é mais. As famílias estão passando a frequentar mais o Balneário Vale Verde, e não só pessoas de Planaltina-DF, mas outras cidades do DF como Sobradinho e Paranoá, e até cidades do estado de Goiás como Formosa e Planaltina-GO.

Outra vantagem percebida, segundo o entrevistado, foi que mesmo aumentando em 50% o valor da entrada para o clube, as pessoas não deixaram de frequentá-lo. Pelo contrário, essa atitude fez com que o público ficasse mais selecionado, rendendo inúmeros elogios por parte dos clientes, conquistando perfis que não costumavam frequentar o Balneário Vale Verde.

Ao agregar serviços a empresa, como por exemplo, a construção de um salão para festas, shows, palestras, a empresa passou a faturar mesmo em período de chuva e frio, quando as pessoas não vão a um clube aquático nessa época. Mais uma vantagem citada pelo entrevistado.

Como consequência de todas essas vantagens, o objetivo principal do planejamento estratégico já começa a ser alcançado. A imagem herdada da antiga empresa começa a ser apagada devido ao seu novo posicionamento, mas ainda existe certa resistência da população. Diante dessas vantagens, é possível perceber que o planejamento estratégico é capaz de oportunizar várias vantagens competitivas para as organizações, conforme Sousa aborda.

Pode-se observar também que todo o investimento realizado e o seu reposicionamento no mercado, fez com que aumentasse seu faturamento e com que sua imagem no mercado começasse a ser alterada.

Por meio dessa entrevista, percebe-se que o empresário age conforme Oliveira aborda na teoria, quando fala que o administrador tem que saber projetar a vantagem competitiva, que no caso do entrevistado, conseguiu identificar as vantagens que uma organização possui para atuar no mercado escolhido.

Com isso, o empresário entrevistado conclui que o desenvolvimento do planejamento estratégico proporcionou diversas vantagens para empresa, além de influenciar de forma positiva seus resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico estará sempre presente no ambiente organizacional, elemento fundamental para a sobrevivência das empresas. Pode se observar que o planejamento envolve a empresa como um todo. Nota-se também, que o planejamento estratégico é um processo que nunca irá terminar. Sempre surgirão novos objetivos e metas, novas situações, novas ameaças, e novas oportunidades. Com um mercado altamente competitivo, o planejamento estratégico é fundamental para auxiliar a empresa diante desse cenário, buscando sempre vantagens para a organização.

A questão problema foi respondida totalmente, por meio de pesquisa e do estudo de caso, no qual foi aplicado uma entrevista com o proprietário da empresa. Foi possível analisar o planejamento estratégico da organização, e de que forma esse planejamento potencializou a competitividade da empresa.

Da mesma maneira, o objetivo geral foi totalmente alcançado, já que por meio da entrevista, foi levantado quais eram as vantagens percebidas pela empresa no desenvolvimento de seu planejamento estratégico.

Os objetivos específicos também foram alcançados totalmente, pois foi possível apresentar o conceito de estratégia e planejamento, o conceito de planejamento estratégico, e relacionar planejamento estratégico com vantagem competitiva, por pesquisa bibliográfica. Citar as etapas de implementação do Planejamento Estratégico pela organização foi o objetivo específico que não foi alcançado por pesquisa bibliográfica, mas sim, por meio da entrevista que foi realizada.

Algumas limitações foram encontradas durante o estudo. Como, além da pesquisa bibliográfica, a única ferramenta utilizada para levantamento de dados foi a entrevista, foi preciso insistir para que a entrevista fosse realizada, pois o entrevistado estava sempre muito ocupado. Outra limitação foi a ausência de um planejamento formal, pois assim a análise seria bem mais completa.

Verificou-se que, o planejamento estratégico da empresa é informal, entretanto é trabalhado constantemente no Balneário Vale Verde. O planejamento também apresenta vantagens e auxilia a empresa, assim como o formal é capaz. Com o presente artigo, foi possível averiguar que mesmo sendo um processo longo, trabalhoso, que exige toda uma pesquisa envolvida e análises, o planejamento

estratégico não tão estruturado é capaz de potencializar a vantagem competitiva da empresa, apresentando inúmeras vantagens a organização.

Como sugestão para um próximo trabalho, as diferenças entre um planejamento formal e informal e suas vantagens e desvantagens seria um tema interessante a ser abordado.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

1. Como surgiu a empresa?

“O Balneário Vale Verde surgiu no final de 2009, quando adquiri uma área de lazer antiga que na cidade de Planaltina-DF era conhecida por Clube Piteira. Quando foi colocada à venda, vislumbrei a possibilidade de um grande negócio, mesmo sabendo que o Clube Piteira não tinha boa fama na cidade, pela falta de investimento e abandono por parte do dono. Primeiro porque a cidade está em fase de crescimento. Segundo porque a cidade é carente neste ramo. A população sempre reclama por não ter um espaço explorado nesta área. Vi naquele espaço abandonado a possibilidade de um investimento que pudesse atender a todos, assim, foi criada a empresa Balneário Vale Verde.”

2. Para você, o que é planejamento estratégico? A empresa desenvolve algum planejamento estratégico?

“Planejamento estratégico é um plano que envolve toda a organização, nele se determina os objetivos da empresa, para a partir deles, direcionar os nossos futuros processos e estratégias, visando a melhoria da empresa e buscando a vantagem competitiva. Implementei um planejamento estratégico na empresa, mas não formalmente, mas acho que toda empresa por sua natureza já possui algum tipo de planejamento. Quando assumi a empresa implementei um planejamento estratégico informal mesmo, sem documentar nada, nem levantar certas informações, mas mesmo assim deveria ser seguido, a fim de direcionar as ações, visando melhorias da empresa, e, conseqüentemente, a vantagem competitiva.”

3. Qual o papel e a importância do planejamento estratégico na empresa?

“O planejamento estratégico auxilia a empresa na observação das futuras oportunidades de crescimento, pois ao alinhar os objetivos da empresa com o mercado, posso traçar quais serão as ações necessárias para obter melhorias.

Então, o planejamento estratégico é muito importante por ser um vetor a ser seguido dentro da organização, para atingir suas finalidades, por exemplo, manter sempre um passo à frente de seus possíveis concorrentes.”

4. Descreva em etapas, o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

“O planejamento estratégico se iniciou assim que comprei o clube. O primeiro passo foi criar a missão e a visão da empresa. A missão é “proporcionar lazer e diversão com qualidade para toda a família” e a visão é “se tornar referência na prestação de serviços em lazer para atrair todo o Distrito Federal”.

“O segundo passo foi determinar os objetivos, que foram: reformar a estrutura do clube em geral, acrescentar serviços a serem prestados, aumentar o faturamento e principalmente, mudar a antiga imagem da empresa que foi herdada do antigo clube.”

“O terceiro passo que tomei foi analisar, sem muitos detalhes, as ameaças, as oportunidades, os pontos fracos e fortes do clube. Verifiquei que não sofria nenhuma ameaça em relação à concorrência, mesmo prestando o mesmo serviço que minha empresa, pois esta se encontra distante da cidade e a minha empresa está localizada no centro.”

“Depois desses passos, ações já poderiam ser tomadas, iniciado o desenvolvimento do planejamento estratégico. Primeiramente, tive que fazer uma reforma completa no clube, iniciando pela melhoria da entrada, troca dos pisos, reforma total das piscinas, criação de um grande estacionamento, dentre outras reformas. Foi alterado também o mix de serviços prestados, construí um restaurante pois só existia uma lanchonete, construí churrasqueiras para aluguel, salão para atividades como shows, eventos e festas particulares, e um hotel que está quase pronto.”

“Como consequência, o valor da entrada foi sendo alterado lentamente. No começo era de R\$ 5.00 (cinco reais), passou para R\$ 7.00 (sete reais), e, hoje a entrada custa R\$ 10,00 (dez reais) e quando realizo algum evento passa para R\$ 15.00 (quinze reais). Esclareço, contudo, que isso não alterou o número de pessoas que frequentam o clube, houve até um crescimento.”

5. Quais foram as vantagens percebida pela empresa no desenvolvimento de seu planejamento estratégico?

“Não é uma tarefa difícil perceber as vantagens do planejamento estratégico. Além do crescimento do faturamento, a empresa teve outras vantagens. O clube que, antigamente, era mal frequentado, já não é mais. As famílias não só de Planaltina, mas de toda região, como por exemplo, Sobradinho e Paranoá, e até cidades do estado de Goiás como Formosa e Planaltina-GO estão vindo com mais frequência ao clube.”

“Outra vantagem que observei, foi que mesmo aumentando em 50% o valor da entrada para o clube, as pessoas não deixaram de vir. Pelo contrário, isso selecionou mais os frequentadores, o que rendeu inúmeros elogios por parte dos clientes, conquistando perfis que não costumavam frequentar o clube.”

“Outro ponto positivo foi a construção de um salão para festas, shows, palestras, pois com isso, a empresa passou a faturar mesmo em período de chuva e frio, por que nesta época as pessoas não vão a um clube aquático.”

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carolina Izabella Aparecida Ribeiro. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Vantagem Competitiva**: um Estudo de Caso nas Secretarias de Administração e de Educação da Prefeitura de Formiga-MG. 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.uniformg.edu.br:21015/jspui/bitstream/123456789/103/1/Carolinazabella-AR-Andrade-EP.pdf>> Acesso em: 30 abril 2013.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANTHONY, Robert N.; GONVINDARA, Vijay. **Sistemas de controle gerenciais**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves, São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. V.1. São Paulo : Pioneira, 1975.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégias de Empresas**. 3 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 14. ed. SÃO PAULO: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição = On Competition:** Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico.** Curitiba: Ibpex, 2011

SOUSA, Ronei Pinto. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas.** 2006. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/handle/123456789/2253>> Acesso em: 30 abril 2013