

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: as vantagens competitivas em meio à crise

**Marli Liliane da Silveira Melo Vinhas¹
Letícia Veiga Vasques²**

RESUMO

Este trabalho analisa a importância do planejamento estratégico para as empresas em tempos de crise. O estudo se dá pelo fato de que as organizações precisam estar cientes do quanto o planejamento pode ser essencial para que elas se posicionem no mercado e assim possam ser reconhecidas. A crise atual pode trazer muitos riscos, aquelas empresas que não estiverem bem alinhadas e definidas sobre que tipo de segmento pertencem, podem perder fatia de mercado ou até mesmo decretar falência. Sobretudo, tema atual e importante para estudo acadêmico. A finalidade dessa pesquisa é analisar de que forma o planejamento pode ser benéfico para as empresas, a fim de que se destaquem as vantagens competitivas. Esta tarefa será realizada por meio de revisão bibliográfica, pesquisa de artigos e estudos de caso sobre o assunto. Com isso, foi possível perceber o quanto o planejamento pode fazer diferença na estrutura de uma empresa. Pode-se considerar que aquela empresa que se conhece e tem definidas as suas forças e fraquezas, conseguirá se manter no mercado em meio à crise, pois ela está preparada para lidar com obstáculos do caminho. Enfim, é interessante ressaltar que este tema merece atenção e aprofundamento, pois possui uma grande relevância.

Palavras-chave: Crise. Diferenciais competitivos. Planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a importância do planejamento estratégico para as empresas, principalmente no cenário de crise, uma vez que o planejamento pode consolidar as bases de uma empresa e alinhar toda sua equipe no bem comum. Dessa forma, este estudo pretende analisar como o planejamento pode trazer benefícios e fortalecer as empresas.

¹ Marli Liliane da Silveira Melo Vinhas. Publicitária, pedagoga, Mantenedora do Centro Educacional Varginha, Educadora Financeira e Assessora Pedagógica DSOP, Diretora Pedagógica do Colégio Arco-Íris, Pós-Graduada em Psicopedagogia Institucional e Clínica.

² Orientadora. E-mail: leticiavasques@unis.edu.br.

O estudo se dá pela importância do planejamento estratégico das empresas, principalmente neste momento de crise, prezando pelo crescimento e sucesso. As organizações precisam estar cientes do quanto o planejamento pode ser importante para que elas se posicionem no mercado e que assim possam ser reconhecidas. A crise atual pode trazer muitos riscos, àquelas empresas que não estiverem bem alinhadas e definidas sobre que tipo de segmento pertencem, podem perder fatia de mercado ou até mesmo decretar falência.

É preciso salientar também a contribuição deste trabalho para a comunidade, principalmente para as empresas e aos colaboradores. De maneira que percebam a importância do planejamento estratégico e como isso pode diferenciar uma organização.

O objetivo dessa pesquisa é analisar de que forma o planejamento pode ser benéfico para as empresas, a fim de que se destaquem as vantagens competitivas. Sobretudo, analisar como o planejamento estratégico bem definido pode levar uma empresa à frente do mercado, além de lançar bases para futuros trabalhos.

Esta tarefa será realizada por meio da revisão bibliográfica e estudos de caso que tenham como tema o planejamento estratégico, tal qual como ferramenta perante a crise e como fortalecimento para a base de uma empresa.

2 CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é uma importante ferramenta para as empresas, definir aspectos formadores da empresa e determinar metas é uma das premissas mais relevantes dela. Kotler (1975, p.22) afirma que “o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Dessa forma, é possível perceber atualmente o quanto se fala em traçar estratégias, mas antes disso é preciso conhecer a fundo essa ferramenta para entender suas possibilidades.

2.1 A importância do planejamento estratégico

Fazendo uma primeira aproximação, o planejamento estratégico tem evoluído com o passar dos tempos, acompanhando a evolução da sociedade e das tecnologias. Para Christensen e Rocha (apud BARBOSA, 2005), o termo estratégia nasceu da necessidade de que os militares

tinham de organizar seus combates de guerra, era a coordenação das operações e movimentos de um exército. Na aplicação organizacional, o termo não tem significado muito diferente, ele refere-se à adequação e coordenação da empresa junto ao mercado, que está em constante mudança.

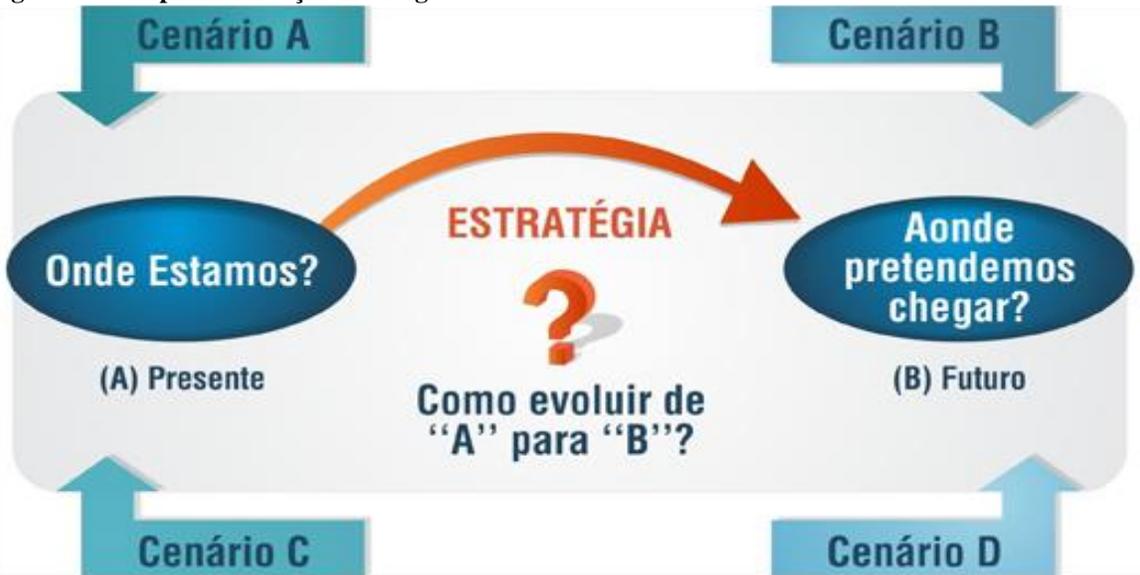
Sobre o planejamento, Silva (apud BARBOSA, 2005) aponta que foi nas antigas civilizações a origem do termo, isso se deu pela necessidade da realização de trabalhos e sua organização. Com a escassez de recursos o homem precisou dividir, estruturar e administrar o que possuía, para que houvesse uma sistematização. Padoveze (2005, p.96) afirma que “o planejamento é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda completamente”. Com essas definições é possível entender a finalidade dessa ferramenta e de que forma ela pode ser tão importante para as empresas.

As organizações precisam se conhecer como um todo, levando em consideração o micro e o macro, entendendo assim seu papel na sociedade e sua ocupação de mercado. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. É possível perceber que outros autores apontam a importância de delinear suas metas, Thompson afirma que:

As organizações necessitam de estratégias para orientá-las no cumprimento de seus objetivos. A elaboração da estratégia é tudo sobre como atingir as metas de desempenho, como superar os rivais, como atingir vantagem competitiva e sustentável, como reforçar a posição de longo prazo nos negócios da empresa, como transformar em realidade a visão estratégica da gerência para a empresa. (THOMPSON, 2003, p.55)

Segundo Kotler (1999) na elaboração de um planejamento o essencial é saber qual a meta da empresa, antes de tudo ela precisa saber aonde ela quer chegar. A elaboração do planejamento requer reflexão, pois é um momento muito delicado e decisivo. Na figura abaixo é possível ver e entender como se inicia o processo:

Figura 1 - Escopo da definição estratégica



Fonte: Oficina de Eventos, 2015.

Assim, na mesma linha, Campos (2009) afirma que com o planejamento estratégico é possível gerenciar a organização e os passos rumo ao objetivo traçado. Ele aponta que a ferramenta é uma “forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas para acompanhar e gerenciar os passos de implementação” (CAMPOS, 2009, p.01).

Com tantos apontamentos é possível perceber que o planejamento estratégico pode ser muito importante para o desenvolvimento de uma empresa. No próximo item serão mostrados alguns processos que permitem a melhoria de uma empresa ao se planejar, ações que são bases para estruturar um planejamento.

2.2 Processos que possibilitam o planejamento estratégico

Para definir um planejamento estratégico há muitos aspectos da empresa a se analisar, alguns são básicos e a partir deles já é possível iniciar o caminho rumo aos objetivos. Thompson aponta que “a implementação da estratégia é uma etapa de fazer as coisas acontecerem, que exige habilidade para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e atingir objetivos de desempenho” (THOMPSON, 2003, p. 311).

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico deve seguir etapas, de maneira que uma seja ligada a outra dando andamento ao projeto como um todo. É preciso definir quais

são os objetivos da empresa para saber como chegar até eles, porém antes de tudo é necessário identificar a situação atual da empresa, só assim será possível traçar o caminho a ser percorrido. A figura abaixo mostra em súpula como pode ser esse processo:

Figura 2 - Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Intelligentia Desenvolvimento Empresarial, 2015.

Para Drucker (2006), determinar missão, visão e valores é de extrema importância, pois são os pilares que servem para sustentação da estrutura organizacional. A definição da missão de uma empresa permite que fique claro como ela pensa em se projetar no mercado, e o que pretende. Esse deve ser um pontapé inicial para a tomada de decisão de todo planejamento estratégico, pois assim a empresa conseguirá determinar qual sua principal meta. Com essa definição, ficará fácil entender o que a organização julga necessário para fazer a diferença no mercado. É importante salientar que cada empresa deve ter sua missão especificamente, pois isso vai de encontro aos valores que são também característicos de acordo com a história da empresa.

Para Vasconcelos e Pagnoncelli (1992), uma empresa precisa estar alinhada sobre quem ela é e aonde quer chegar, desde o diretor até o porteiro. Ter um planejamento estratégico não significa apenas definir aspectos estruturais, mas sim colocá-los em prática, trabalhar cada detalhe dentro da empresa, conscientizar cada colaborador. Segundo afirmação de Drucker (2003, p.19) “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. Esse efeito da missão pode ir além de expor um quadro:

O que pior pode acontecer com empresas e nações é tomar decisões tópicas no contexto de curto prazo, sem um Planejamento Estratégico de longo prazo. Toda organização tem um propósito único e uma razão para existir. Esta singularidade deve estar refletida na declaração de Missão. Uma organização só alcança um elevado senso de propósito quando explicita e divulga uma clara missão. (VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 1992, p. 3).

Segundo Lewis (1899) apud Vasconcelos (1992), a missão vai de encontro ao sucesso da empresa, mas para isso precisa passar por um longo caminho. A missão é o ponto mais alto antes da execução do planejamento, pois ela orienta a partida, de forma que também funciona como uma luz que esclarecerá os passos da organização. Além de tudo, a missão motiva os colaboradores que se sentem parte e entendem que a empresa depende da participação individual de cada um para que o objetivo seja atingido.

Dessa maneira, pode-se completar o pensamento com a afirmação de Kotler (1993, p. 98) “a missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Ela atua como uma mão invisível que os guia para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa”.

Kotler (1999) afirma que o sucesso do planejamento estratégico depende de fatores de conhecimento e definição da empresa, assim o caminho fica claro e todos podem seguir o mesmo objetivo. Como já foi dito, a missão é o primeiro passo, a norteadora de tudo, mas ela não caminha sozinha, com ela vem a visão e os valores. Com a figura abaixo é possível entender o que cada um deles significa e como deve ser formulado.

Figura 3 - Conceitos de Missão, Visão e Valores

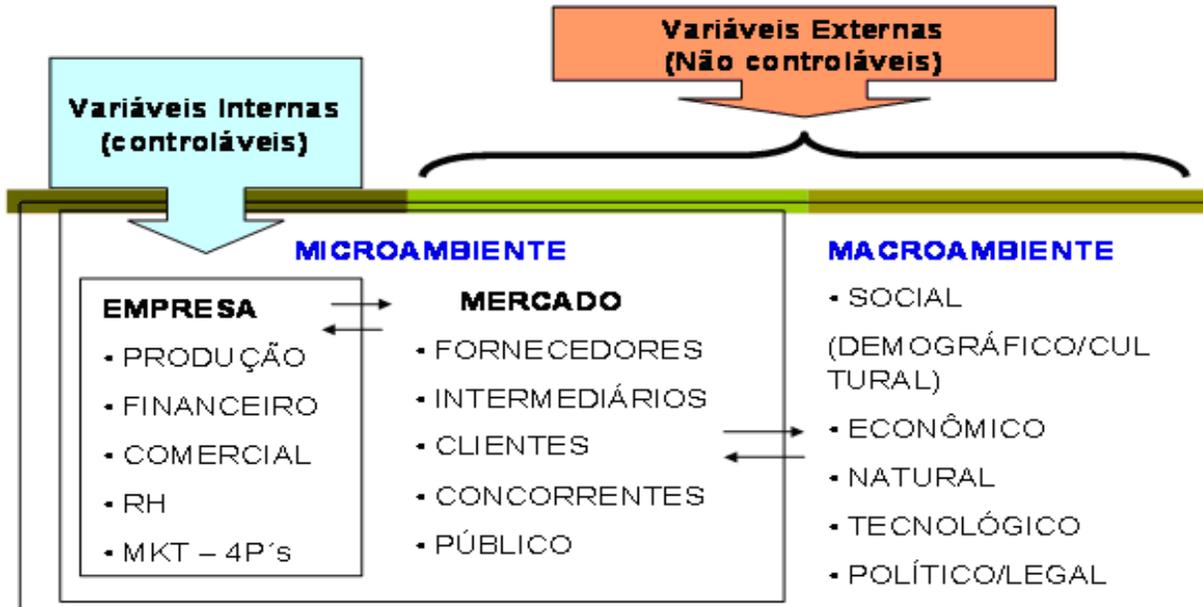
	IDENTIFICADORES	ESTEJA CONSCIENTE
MISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o nosso negócio ? • Qual o propósito da nossa existência ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Serve como uma estrela guia, ou seja, serve como guia, mais nunca vai ser alcançada. • Imutável, não deve mudar com o passar do tempo.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • No quê acreditamos ? • Quais são os nossos princípios fundamentais ? 	<ul style="list-style-type: none"> • São os princípios fundamentais da empresa, que orienta toda suas decisões e comportamento. • Também são imutáveis.
VISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Para onde iremos ? • Onde queremos chegar ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser simultaneamente inspiradora e algo que se realmente aspire • Normalmente, se faz uma visão para ser atingida nos próximos 05 anos.

Fonte: Planejamento Estratégico e Gerenciamento de projetos, 2013.

Drucker (2006) afirma que delimitar missão, visão e valores da empresa é um grande passo rumo ao sucesso, segundo ele as empresas precisam estar cientes de quem são para que saibam como atingir seu público e seu objetivo. Saber claramente aonde quer chegar e quais são os princípios que regem a organização pode facilitar o entendimento da sua posição no mercado e também a percepção da sociedade sobre ela.

Para Kotler (1999), para uma empresa saber se posicionar ela precisa fazer uma análise micro e macro da sua fatia de mercado. Para isso é preciso saber quais são seus pontos fortes, fracos e como eles podem influenciar, numa visão micro, é o momento que a empresa precisa olhar ela mesma e elencar todos os fatores positivos e negativos. Da mesma forma, ela precisa enxergar no macro quais são as ameaças e as oportunidades, para que assim seja possível buscar meios para se reafirmar e progredir. A figura abaixo aponta o que define micro e macro ambiente:

Figura 4 - Esboço de micro e macro ambiente



Fonte: Tudo sobre marketing, 2009.

Ainda de acordo com Kotler (1998, p.55) “uma empresa é constituída por atores e forças que estão fora do controle de marketing e afetam a capacidade da administração da empresa em desenvolver e manter transações bem-sucedidas com os consumidores que pretende atingir”. Ele afirma que para atingir os objetivos desejados, uma organização precisa observar tendências de mercado e adaptar suas ações de acordo com elas, para que não fique de fora.

Para Cobra (2003) essa análise do ambiente interno e externo, onde se busca analisar como um todo a posição da empresa e quem ela é diante o mercado, pode ser bem-sucedida se seguindo a base de SWOT, que analisa força, fraqueza, oportunidade e ameaça.

Daychouw (2007, p.75), defende “a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização”. Segundo ele, a ferramenta com nome inglês foi traduzida e formando o que se pode conhecer pela sigla brasileira FOFA, que significa força, oportunidade, fraqueza e ameaça. Dando seguimento ao pensamento, MCCreadie (2008) afirma que a SWOT permite a verificação ou posicionamento da organização considerando o ambiente que atua. Na figura abaixo o quadro traz algumas questões para se considerar na análise:

Figura 5 - Itens passíveis de se considerar na Análise de SWOT

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • n° 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • boom econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comércio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na política internacional • enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente

Fonte: FERRELL e HARTLINE (2009, p.134-135).

Ferrell e Hartline (2009) mostram uma análise aprofundada do que deve ser considerado na Matriz de Swot, apontando detalhes que poderia passar despercebido pela sua pequenez, ou até mesmo serem julgados desnecessários. Para eles tais possibilidades devem ser elencadas em momento de reunião e de comum acordo com vários membros que estão envolvidos diretamente com a organização.

Trazendo um ponto essencial Kotler & Keller (2006), afirmam que as mudanças feitas a partir da análise devem ser ponderadas e as atitudes medidas cautelosamente. De tal modo que:

É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve vangloriar-se de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 153)

De acordo com o Portal Gestão (2010) os resultados obtidos devem ser apresentados para análise e reflexão, para que assim a empresa possa ser conduzida à implementação de ações concretas e com isso, todos estejam comprometidos e conscientes da meta a buscar.

Considerando algumas das bases de um planejamento estratégico apresentadas neste item, nota-se o quão detalhado e rico de informações ele pode ser. Dessa forma, no próximo item serão abordadas algumas das vantagens que a empresa pode ter ao se planejar.

3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM TEMPOS DE CRISE

O momento atual é de crise e o mercado está cada vez mais instável, é tempo de analisar e refletir sob as decisões a serem tomadas. Spielman e Ross (2009), em seu estudo intitulado por “Vencendo em tempos de crise”, abordam a necessidade que a empresa tem de se preparar para sobreviver em tempos difíceis. “Espera-se que o Brasil saia desta crise mais rápido e mais forte, é importante que as empresas estejam preparadas para este ciclo de provável recessão e atentas para as oportunidades no início da recuperação”.

Crises trazem indubitavelmente momentos de dificuldade, mas representam também momentos únicos para ‘virar o jogo’. Um estudo feito pela Bain & Company nos Estados Unidos mostra que as crises trazem mais vítimas e mais heróis do que os tempos de bonança. É como se nos períodos de economia favorável a correnteza estivesse a favor, ajudando a maioria das empresas a conseguir bons resultados e nivelando os resultados por elas obtidos. É como se nas crises a correnteza estivesse contra, fazendo com que só as empresas mais preparadas consigam fazer bons progressos, abrindo ainda mais vantagem sobre seus competidores. Estratégia e execução são primordiais para o sucesso nos tempos de crise. (SPIELMANN & ROSS, 2009, p.4)

A crise no mundo dos negócios afeta cada segmento e organização de uma forma e não é possível prever os danos, porém as empresas podem se preparar para vivê-las. Spielman e Ross (2009, p.11) afirmam que “clareza estratégica e excelência operacional são fatores decisivos numa crise: um bom diagnóstico do posicionamento de sua empresa e a escolha das iniciativas de melhoria mais adequadas para ela serão cruciais para atravessar um período de turbulência”. Segundo eles, as empresas precisam ficar atentas à essas oportunidades que podem ajudar no fortalecimento.

De acordo com Mélega (2009) as empresas que obtiveram sucesso e se sobressaíram em meio às dificuldades, utilizaram o planejamento, e este foi a principal base para o reposicionamento. Ele aponta que é necessário ficar atento a todo movimento do mercado e ao mesmo tempo não deixar de lado seus clientes internos e externos. Para ele é essencial que haja sinergia em toda a equipe, só é possível vencer se todos tiverem o mesmo objetivo e cada um estar ciente da sua parte, embora pequena e indireta. Em meio à navegação em um mar turbulento é preciso definir qual é a meta daquela empresa, com base na missão dela. “Mesmo sob pressão, com menos tempo e informações escassas, o planejamento é essencial para fazer com que as oportunidades sejam aproveitadas de maneira estruturada e não por mero acaso ou sorte”. (MÉLEGA, 2009, s./p.)

Para Leal (2015) uma empresa deve estar bem preparada para a “Guerra”, e para ele preparar os soldados é a parte mais importante, pois eles estarão de frente com muitas das situações, sejam para enfrentar os inimigos ou para defender a organização. Porém, ele ressalta que um dos primeiros cortes na retenção de gastos é o de treinamento e argumenta:

Uma das áreas afetadas nestas situações sem dúvida é a de treinamentos. Mas parece um contrassenso deixar colaboradores despreparados exatamente no momento em que a empresa está revendo suas prioridades, seu mercado, sua produtividade. Mesmo uma empresa eficaz, em tempos difíceis, precisa, sobretudo, ser eficiente. Para melhorar o resultado seus funcionários devem estar preparados e conhecer muito bem suas funções dentro da organização. Precisam ter todas as informações necessárias para tomar decisões rápidas e minimizar erros (entenda-se desperdício). É isto que vai dar a vantagem para a sua empresa num mercado em crise (LEAL, 2015, s./p.).

Costa (2015) defende a necessidade de que o colaborador entenda todo processo da empresa e que assim seja possível se sentir parte dela. Como característica de perfil, o colaborador precisa ser qualificado, mas acima de tudo ter empenho, força de vontade e coragem. “Se o profissional reúne esses atributos, ele já entra motivado, comprometido com o sucesso

coletivo da empresa. Ele tem a percepção de que a empresa tem condições de crescer, se tornar mais forte e ele vai trabalhar pra isso”. (COSTA, 2015, s./p.)

Em um estudo Aguiaris (2014) pesquisou sobre a postura das empresas no momento de competição que a crise gera, porém em parte dela notou imaturidade na gestão e tomada de decisão, pois a empresa não possuía um planejamento definido, nem ao menos suas principais bases. Nesse sentido ele afirma que:

Se empresa trabalha sem planejamento, as atitudes tomadas pelos gestores aparecem apenas como medidas paliativas, ou seja, “para apagar o incêndio”. Como consequência, as ações são limitadas pois agem nos sintomas e não nas bases de sustentação dos problemas apresentados. Portanto, principalmente em tempos de crise, o empresário não deve assumir riscos desnecessários e deve saber que a elaboração de um planejamento consistente e conciso objetiva nortear as atitudes a serem desenvolvidas pela empresa durante toda a gestão e pode ser o diferencial da empresa num mercado altamente competitivo (AGUIARIS, 2015, s./p.).

Kossatz (2009) comenta sobre o desespero de algumas empresas quando se veem em risco diante da crise. Ele afirma que “sem que os processos estejam desenhados e claramente executados, não há como se ter o conhecimento amplo dos bastidores da empresa”. (KOSSATZ, 2009, s./p.). Ainda de acordo com suas pesquisas, ele constatou que esse perfil que tem medo da crise tende a piorar a situação. “Somente conhecendo os impactos é que mudanças podem ser promovidas e, para isso, o primeiro passo é conhecer os processos e estratégias do negócio”. (KOSSATZ, 2009, s./p.)

Tais apontamentos indicam que o planejamento estratégico pode trazer muitos benefícios às empresas, visto que traz segurança devido ao fato de ter um caminho bem definido rumo às metas. E também porque o planejamento faz com que os membros das empresas estejam sempre atentos às mudanças e às oportunidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a pergunta inicial, foi possível perceber que o planejamento estratégico pode beneficiar empresas, de forma a se lançarem positivamente no mercado em meio à crise. Considerando, sobretudo, a definição do caminho a ser seguido em busca dos objetivos da empresa.

Tais pesquisas realizadas permitem perceber o quanto o planejamento pode delinear o sucesso de uma empresa, foram abordadas as principais bases do planejamento, que são definição de missão, visão e valores e a análise de SWOT, que visa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. Nota-se que definir a missão é muito importante para uma empresa, pois através dela é que a corporação percebe quem ela é e qual seu papel para a comunidade e qual sua fatia de mercado, e também os princípios que a regem. A análise de SWOT permite que a instituição entenda todos os seus aspectos funcionais, macro e micro ambientes, de forma que reconheça o ambiente externo como objeto de observação.

Dessa forma, o planejamento estratégico se mostrou como um diferencial competitivo, pois de acordo com as pesquisas apontadas, as organizações que planejam, conseguem se posicionar de forma mais segura e diversificada no mercado em tempos de crise.

Pode-se afirmar que a companhia que investe no planejamento, busca entender a razão de sua existência e integra todos seus colaboradores num projeto, numa meta, tem chances maiores de conquistar o mercado. Por conseguinte, ela se destaca em meio aos seus concorrentes, pois está ancorada na tempestade financeira atual, sua base está sólida e assim ela consegue mudar o rumo de suas velas, almejando novos objetivos.

Enfim, é interessante ressaltar que este tema merece atenção e aprofundamento, afinal possui uma grande relevância à comunidade empresarial e à sociedade em geral, pois a crise é um problema mundial.

THE STRATEGIC IMPORTANCE OF PLANNING: the competitive advantages amid the crisis

ABSTRACT

This study analyzes the importance of strategic planning for companies in times of crisis. The study has been given because organizations need to be aware of how planning is essential for them to position themselves in the market and thus be recognized. The current crisis can bring many risks; those companies that are not well aligned and defined in the kind of segment they belong to, may lose market share or may even declare bankruptcy. Above all this is a current and important topic for academic study. The purpose of this research is to examine how planning can be beneficial for companies so that they can withstand competitive advantages. This task will be carried out through a literature review, research articles and case studies on the subject. With it,

you can realize how much planning can make a difference in the structure of a company. It can be considered that this company is known and has defined their strengths and weaknesses and is able to remain in the market amid the crisis, because it is prepared to deal with obstacles. Finally, it is interesting to note that this issue deserves attention and further development because it has great significance.

Keywords: Crisis. Competitive differentials Strategic planning.

REFERÊNCIAS

AGUIAIS, Edilson. **A importância do planejamento estratégico em tempos de crise.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-estrategico-em-tempos-de-crise/79587/>>. Acesso em: 10. Nov. 2015.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; Brondani, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional.** Revista Eletrônica de Contabilidade. Volume I, N. 2, fev. 2005.

CAMPOS, Wagner. **O Que É A Gestão Estratégica?** Disponível em: <<http://www.artigonal.com>>. Acesso em: 30. Out. 2015.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor.** 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSTA, Marco Túlio. **Palestra sobre postura profissional em tempos de crise é destaque no Simpósio de Engenharias e Arquitetura.** Disponível em: <<http://www.doctum.edu.br:8080/portal/noticias/palestra-sobre-postura-profissional-em-tempos-de-crise-e-destaque-no-simposio-de-engenharias-e-arquitetura/>>. Acesso em: 02. Nov. 2015.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DRUCKER, Peter F. **A Administração na Próxima Sociedade.** NOBEL: 2003.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing.** Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1998.

LEAL, Marcel. **Investir em treinamentos pode ser uma saída em tempos de crise.** Disponível em: <<http://www.opusphere.com/investir-em-treinamentos-pode-ser-uma-saida-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em: 03.Nov. 2015.

MÉLEGA, Paulo. **Oportunidades em tempos de crise.** Disponível em: <http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opiniaio.php?get_op=1>. Acesso em: 25. Out. 2015.

Microambiente e Macroambiente. Disponível em: <<https://tudosobremarketing.wordpress.com/2009/04/10/microambiente-e-macroambiente/>>. Acesso em: 20. Out. 2015.

O que é Matriz de Swot? Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/financas/6198-o-que-%C3%A9-a-matriz-swot.html>>. Acesso em 15. Out. 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado.** Disponível em: <<http://www.strategia.com.br>>. Acesso em 10. Nov. 2015.

Planejamento Estratégico – Oficina de Eventos – 2015. Disponível em: <<http://www.oficinadeeventosnet.com.br/blog/?p=217>>. Acesso em: 07. Nov. 2015.

SPIELMANN, Rodolfo. ROSS, Pedro. **Vencendo em tempos de crise.** Disponível em: <http://bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/S%C3%A3o_Paulo/Vencendo_em_tempos_de_crise.pdf>. Acesso em: 12. Out. 2015.

THOMPSON, Arthur A.; Strickland, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.