

SISTEMÁTICA PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE FUTURO

Bruno Inácio da Maia¹

Resumo: Este artigo tem como contribuição principal fazer uma revisão da bibliografia do planejamento estratégico de futuro e evidenciar sua importância para a organização e para a sua sobrevivência ao longo do tempo, e de acordo com este embasamento propor uma ferramenta para que este planejamento seja possível posicionando a organização à frente do mercado e dos competidores.

Palavras-chave: Planejamento de Futuro. Novos Negócios. Competências.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo abordará a competência fazendo menção ao planejamento estratégico de futuro e ao posicionamento da organização. Segundo Hamel e Prahalad (1999), no curto espaço de tempo, as vantagens competitivas das empresas derivam de seus atributos de preço e do desempenho de produtos existentes, porém, em longo prazo, a competitividade deriva-se de uma capacidade que será transformada em uma competência, de formar produtos e negócios com menores custos e com maior velocidade do que os competidores.

Competência é a base fundamental que possibilita à organização a se diferenciar no mercado e competir pelo futuro, seja com produtos ou seja como serviços, e o planejamento estratégico de futuro precisa conter em sua essência o portfólio de competências que a organização dispõe (HAMEL e PRAHALAD, 1999); (FLEURY e FLEURY, 2004)

2 COMPETÊNCIAS

Na abordagem realizada por Prahalad e Hamel (1995) e Heene e Sanchez (1997), o entendimento de competência aponta para a capacidade que uma organização tem para sustentar alocações coordenadas de recursos, a fim de projetar a empresa a atingir os seus objetivos, as competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios:

- **Possibilitar acesso para novos mercados:** deverá possibilitar acesso a diferentes mercados; oferecendo não somente suporte para produtos e serviços, mas desenvolvendo novas oportunidades, colocando a organização em uma nova arena de negócios;
- **Percepção do valor pelos clientes:** deverá agregar valor de maneira concisa/intangível e diferenciada a seus clientes em relação a seus concorrentes, de modo a oferecer-lhes reais benefícios;

¹ Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC – E-mail: inaciodamaia@gmail.com



- **Difícil imitação:** deverá diferenciar a empresa de seus competidores, precisa ser algo percebido e de valor para o mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, ser extremamente difícil de copiar.

Assim citadas o que são as competências essenciais, também é fundamental saber o que não é uma competência essencial.

- **Não é um portfólio de habilidades distintas:** uma competência que representa a síntese e a conexão entre todos os pontos de um conjunto de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento. Em outras palavras, as competências essenciais são genéricas e não específicas;
- **Não é um ativo físico da empresa:** as competências essenciais não são máquinas ou infraestrutura, elas não constam no ativo da empresa, visto que são aptidões e habilidades e não algo tangível;
- **Não é uma carteira de produtos:** as competências essenciais são um conjunto de forças, capacidades e habilidades que, atuando de forma conjunta, podem ser reutilizadas para criar novos negócios e produtos.

Para conseguir avançar na competitividade por competências, precisa-se entendê-las. Para Resende (2003) entender o que é competência é o ponto de partida para desenhar o futuro das organizações, dos profissionais e da sociedade. Competência tornou-se o grande achado das organizações e das pessoas que querem fazer a diferença no mundo.

O nível de competitividade atual exige que as empresas desenvolvam competências para desviar as situações que estão expostas de grandes ameaças e continuem com a sobrevivência do negócio com margens de resultado que justifiquem a operação em um cenário de constantes mudanças. As situações que remetem as estas mudanças conforme McKenna (1997) estão expostas abaixo:

- Aumento da concorrência global;
- Mercados tão segmentados que o nicho passa a ser o conceito principal;
- Diferença menos nítida entre os vários tipos de indústria, produtos e serviços;
- Encurtamento do ciclo de vida dos produtos;
- Mudança permanente dos canais de distribuição;
- Os meios tradicionais de comunicação promocional aumentam o nível de ruído e não conseguem transmitir mensagens claras.
- As empresas procuram novas formas de fazer negócios;
- Os prognósticos e pesquisas não conseguem apresentar um modo de ação claro.

3 FUNDAMENTO DO POSICIONAMENTO

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2000), até cerca de 1990, a maioria dos gestores via a corporação como um portfólio de unidades de negócios. A ideia de que a empresa diversificada também devia ser um portfólio de competências essenciais, era nova e significativa. Esta visão



fomentada por alguns princípios como colocado por Engel, Blackwell e Miniard (2000), principalmente pela ideia conhecida como condicionamento operante (que faz com que as pessoas repitam no futuro o comportamento pelo qual foram recompensadas no passado), quanto maior o sucesso obtido pela empresa no passado, maior a probabilidade de fracasso no futuro, a não ser que o futuro permaneça igual ao passado, o que é pouco provável.

É preciso que as organizações esqueçam grande parte do seu passado para que possam planejar seu futuro, esta ótica imprime que não é suficiente rearranjar a empresa dentro do seu mercado atual de negócios em uma situação melhor, mas sim, a capacidade de mergulhar em águas inexploradas e desenvolver uma gigantesca capacidade de anteceder e prever os mercados de amanhã. (HAMEL e PRAHALAD, 1999); (FLEURY e FLEURY, 2004); (QUINN, 2003)

A visão de competitividade, estratégias de crescimento, novos negócios e novos produtos deverão estar ancorados no futuro. Segundo Hamel e Prahalad (1998) e Kim (2005), não se pode criar o futuro, nem lucrar com ele sem planejá-lo, em média as organizações dedicam menos de 3% de sua energia para criação de uma perspectiva de futuro, em algumas empresas este percentual é menor que 1%. A preocupação primária está em desenvolver o mercado atual e competir por ele, privando a organização de novas oportunidades.

É importante para todas as organizações se perguntar: Quão influente é minha empresa na definição das novas regras e tendências de competição em seu setor? Ela está constantemente definindo novas formas de fazer negócios? Cria novos recursos e define novos padrões de satisfação do cliente? Define mais do que segue as regras do seu setor e concorrentes? Minha organização está buscando o crescimento e o desenvolvimento de novos negócios com tanta paixão quanto busca a eficiência operacional e o corte de custos? A visão de onde virão os próximos R\$10 milhões, R\$100 milhões ou R\$1 bilhão, resultante do aumento de faturamento, é tão claro quanto a visão de onde virão os mesmos valores resultante da economia de custo? São perguntas que respondem o quanto a organização está voltada realmente ao planejamento estratégico de futuro. PRAHALAD E HAMEL (1995); FLEURY E FLEURY (2004); GRIFFIN; PRICE E VOJAK (2009)

Para Tiffany e Peterson (1998), uma visão de futuro de uma organização deve conter, no mínimo, as seguintes descrições:

- como será o setor na qual ela atua daqui a 5,10,15,50 anos;
- em que mercados ela vai competir e com quem vai competir;
- que produtos e serviços ela vai oferecer que sejam diferentes de seus competidores;
- que valor ela vai oferecer aos clientes;
- que vantagens de longo prazo ela terá;
- quais será o seu porte e a sua lucratividade.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se classifica como uma pesquisa teórica, quanto aos objetivos a pesquisa pode ser classificada, conforme sugere Gil (2007) como exploratória.

Este estudo será tratado de forma bibliográfica e documental, o que de acordo com Salvador (1981 apud MARCONI; LAKATOS, 2011), a pesquisa bibliográfica, enquanto procedimento metodológico, implica em um estudo teórico, trata-se de um procedimento metodológico que oferece possibilidade para solucionar um problema.



De posse da teoria que envolve o assunto será proposto uma sistemática de 3 etapas para o planejamento de competição pelo futuro.

1. ORGANIZAÇÃO ATUAL

Encontra-se na grande maioria das organizações estruturas e sistemas dos últimos cinquenta ou sessenta anos, desenhados a partir de princípios organizacionais, que não são mais válidos, hierarquia, especialização por funções, unidade de comando, pagamento proporcional à posição hierárquica, períodos operacionais anuais e amplitude de controle, são algumas das diretrizes gerais básicas que orientavam o desenho das organizações desde que foram definidas, na década de 30. É improvável que com estas estruturas e sistemas atuais, obsoletos hoje, se consiga planejar o futuro e muito mais improvável participar deste futuro, a empresa do futuro será arranjada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes.

Ela será ágil e enxuta, suas competências precisam estar bem definidas, exigirão conhecimento do negócio, clientes, fornecedores, concorrentes, autonomia, responsabilidade e a habilidade na tomada de decisões, estas reflexões devem ser levadas em consideração quando se faz o planejamento estratégico de futuro, principalmente para avaliar a aderência do desejo do que se quer com a realidade que se têm em relação ao portfólio de competências. (NOLAN,1996); (GONÇALVES,1997)

Nesta corporação do futuro, não haverá lugares para os empregados convencionais, os mesmos que as organizações prepararam durante tanto tempo e que hoje tripudiam nossas organizações, para tentar definir o futuro a organização precisará alterar de forma fundamental as regras de engajamento de um setor antigo, precisará redefinir as fronteiras entre os negócios, criar setores que não existem ainda inteiramente novos, entender que a competição pelo futuro é uma competição diferente, não tão simples como fazer *benchmark* da concorrência e copiar seu portfólio de produtos ou as suas estratégias de manufatura, precisará de um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras, habilidade para potencializar e energizar a estrutura completamente, capacidade de ultrapassar os competidores e atingir primeiramente o futuro com riscos calculados. (PORTER, 2000); (QUINN,2003); (KIM,2005); (ULRICH, 2011)

A competência de criar novos setores e reinventar os já existentes é uma exigência para alcançar primeiro o futuro e uma pré-condição para permanecer na liderança. O principal entendimento que deverá ser seguido é de que uma companhia somente poderá controlar e prever seu destino próprio se compreender como controlar o destino do seu setor, conseqüentemente, de seus competidores, a transformação organizacional é um desafio secundário, o desafio primordial e principal é de ser o pioneiro da modificação do seu setor. (GONÇALVES,1997); (PRAHALAD e HAMEL, 1995); (QUINN, 2003).

A competição pelo futuro para, Prahalad e Hamel (1995), Nolan (1996), Quinn, (2003) não é uma competição de produtos, mas sim a competição inter-empresas, as competências necessárias para ter acesso as novas oportunidades podem já ser existentes na companhia, cabe à corporação reunir estas competências no momento apropriado. Criar o futuro pode exigir que a organização desenvolva novas competências, competências que normalmente ultrapassam a perspectiva de uma única unidade de negócios, tanto em investimento quanto variedade de aplicações potenciais.

Conforme mencionado por Prahalad e Hamel (1995); Porter (2000); Grosse (2001) e Quinn (2003) todas as companhias que verdadeiramente queiram evitar uma crise precisarão forçar e criar uma crise calculada, premeditada e planejada com anos de antecedência, uma companhia que deseje se tornar líder em seu segmento e anteceder o futuro precisará analisar a relação de grandes

organizações que são seus clientes nos últimos anos, poderão ser percebidos que a maioria desses clientes são empresas retardatárias, e não líderes em seu segmento, pergunta-se, de que forma a companhia poderá se tornar a principal fornecedora em seu setor se seus clientes são tudo, menos líderes em seus próprios setores. A previsão do futuro de seu setor auxilia e direciona os gerentes a responder três perguntas críticas.

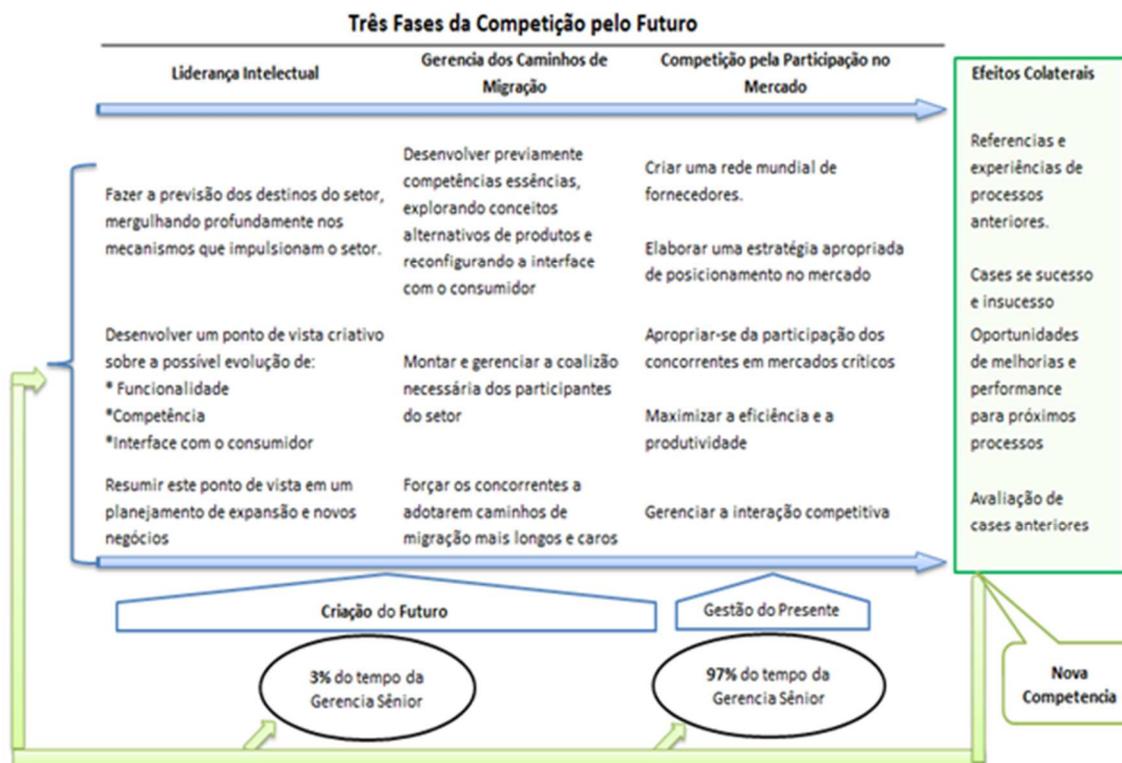
1ª – Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos?

2ª – Que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer estes benefícios aos clientes?

3ª – Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos?

A partir destes princípios é proposto a sistemática que segue na Figura 01, o qual possibilita a organização planejar o futuro, esta sistemática é regida por uma relação de três etapas. As três etapas obedecem a uma sequência, a qual o nível anterior disponibiliza sustentação para a estação posterior.

Figura 01: Fases da Competição pelo Futuro



Fonte: Adaptado de PRAHALAD E HAMEL (1995)

A primeira fase é a liderança intelectual, tem a premissa fundamental de fazer a previsão dos destinos do setor analisando profundamente os mecanismos que impulsionam hoje este setor, esta etapa é a base para as demais, a qual deverá se chegar a uma situação que represente o momento atual do presente que o setor vive, deverá então ser desenvolvido um ponto de vista criativo sobre a possível evolução de funcionalidade, competências e interface com o consumidor, estes pontos de vistas deverão ser sumarizados em sua essência e deverão ser a base para os planejamentos de expansão ou novos negócios, esta etapa é a qual se mapeia a companhia em relação a seus competidores e a qual



serão criadas um novo espaço competitivo, é a busca pela previsão das tendências, tamanhos e formas das oportunidades futuras, em resumo é a etapa responsável pelo primeiro passo da criação do futuro. (PRAHALAD e HAMEL, 1995); (PORTER, 2000); (DAVENPORT e HARRIS, 2007).

A segunda etapa é a gerencia dos caminhos de migração, depois de explorado a liderança intelectual, os caminhos estão basicamente traçados, em outras palavras o embrião foi gerado, nesta etapa deverá ser consolidado ou desenvolvido previamente as competências essenciais, explorando conceitos alternativos de produtos, negócios e soluções, reconfigurando a interface com o consumidor, um plano ou projeto deverá ser montado e gerenciado para reunir todos os tópicos desta migração, neste projeto deverá ser considerado as movimentações dos competidores e que para alcançar este novo patamar sejam forçados a adotar caminhos de migração mais longos e caros, nesta etapa deverá ocorrer a somatória das competências necessárias. (PRAHALAD e HAMEL, 1995); (CHRISTENSEN e OVERDORF, 2000); (DAVENPORT e HARRIS, 2007)

A terceira e última etapa é a competição pela participação no mercado, deverá ser criado uma rede mundial de fornecedores, não apenas de insumos, prestação de serviços e produtos, mas de fornecedores de conhecimentos e experiências. Deverá ser elaborado uma estratégia apropriada de posicionamento no mercado, principalmente se apropriar da participação dos concorrentes em mercados críticos, que tragam maiores negócios e rentabilidade à companhia, deverá ser maximizado a eficiência e produtividade internamente, o mercado não pagará pela ineficiência da companhia ou sua cadeira de fornecimento, deverá ser gerenciado a interação competitiva no mercado. (PRAHALAD e HAMEL, 1995); (PORTER, 2000); (CHRISTENSEN e OVERDORF, 2000) (DAVENPORT e HARRIS, 2007)

Após estas três etapas terem sido percorridas, definidas e implementadas, terá então o efeito colateral, este em suma, será uma das riquezas para os novos ciclos de planejamento para o futuro, pois dos efeitos colaterais serão extraídos as referências e experiências de processos anteriores, os *cases* de sucesso ou insucesso, estes *cases* de insucesso geralmente causados por detrimento das modificações instantâneas no mercado que obrigam a refazer o ciclo, como por exemplo: medidas governamentais, mundiais ou mesmo mudança do mercado e opções do consumidor, ou por ter sido gerado um ciclo incompleto ou pulado alguma das etapas. (PRAHALAD e HAMEL, 1995); (KIM, 2005); (ULRICH, 2011).

Estes efeitos colaterais serão atribuídos como uma competência da organização, de competir pelo futuro, mas não apenas isto, mas de ser suficiente em percorrer todas as fases da competição pelo futuro e entender profundamente cada uma destas, estas por sua vez serão replicadas e aplicadas em toda a estrutura.

Os membros do corpo diretivo da organização atualmente estão habituados a gastar a sua energia (97% do tempo) com a competição pela participação no mercado atual, o qual é existente e mapeado, inclusive pelos competidores. Um efeito colateral da implantação do planejamento pelo futuro é que a organização terá a distribuição e adequação da atenção dos gestores para cada etapa deste ciclo, o que é hoje 3% do tempo ou menos, para planejar o futuro, será dividido com os outros 97% que utilizados atualmente para competição no mercado atual saturado e existente. (PRAHALAD e HAMEL, 1995); (KIM, 2005)

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico de futuro é a primeira etapa do processo que antecede o planejamento estratégico da organização, deste, será derivado um portfólio de oportunidades que geralmente são



priorizados pela alta administração deverá ser priorizado pela ótica da empresa em possuir as competências necessárias para o seu desenvolvimento, além de ser considerado se este negócio está voltado para o futuro, ou apenas mais um *case* para competição no mercado atual. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004)

O planejamento para o futuro deve ser um ciclo implementado nas empresas que querem desenvolver produtos e negócios como fonte de evolução e sobrevivência no mercado, além de criar novos mercados, principalmente por ser primeiro um mercado inexplorado, ou mesmo criar a necessidade de utilização de um produto ou negócio ainda é desconhecido. (KIM, 2005)

Neste artigo é apresentada uma proposta de como a organização pode adotar uma prática para o planejamento do futuro, reunir ou sinalizar a necessidade de competências e, conseqüentemente, de onde derivará a priorização do planejamento estratégico de produtos e negócios, com base fundamentada no que a empresa possui em termos de competências e o que o mercado espera.

Para trabalhos futuros aconselha-se a aplicação da sistemática proposta em uma organização, para assim poder mapear as suas limitações e avaliar os resultados obtidos de um ciclo de planejamento de futuro. Diante do aperfeiçoamento desta sistemática poderá ser adotado pela organização como uma ferramenta de auxílio que antecede o planejamento estratégico e direciona a organização entre os competidores, mercados e oportunidades.

Por fim, este trabalho gera conhecimento acadêmico e preenche uma lacuna em relação ao planejamento estratégico de futuro concatenado as capacidades da organização, denominadas como competências.

REFERÊNCIAS

AYYAGARI, M., T. BECK, ET AL. (2003). "**Small and Medium Enterprises Across the Globe; A New Database.**"

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. **Meeting the challenge of disruptive change.** Harvard Business Review, Boston, v. 78, n. 2, p. 66-76, Mar/Apr. 2000.

CLARK, K.B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry.** Boston-Mass., Harvard Business School Press, 1991.

DAVENPORT, THOMAS H. & HARRIS, JEANNE G.(2007).**Competing on analytics: the new science of wining.** Boston: Harvard Business School Press.

DA MAIA, Bruno Inácio; LUBASKI, Daihene Taís Cole. **Análise da Interferência do Treinamento, do Turnover e do Absenteísmo Operacional na Produtividade Industrial.** Revista de Extensão e Iniciação Científica UNISOCIESC, v. 2, n. 2, 2015.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000. 8ª edição

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.



GONCALVEZ, J. Ernesto: **Os novos desafios da Empresa do Futuro**, São Paulo, 1997

GROSSE, CHRISTINE UBER (2001) "**Global Managers' Perceptions of Cultural Competence**"
Global Business Languages: Vol. 6, Article 3.

GRIFFIN, A.; PRICE, R.; VOJAK, B. **More than just customer needs: how serial innovators develop a deep understanding of business customer'** problem. In: INTERNATIONAL PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE, 16., Enschede, Netherlands, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KIM, W. C. and MAUBORGNE, R. (2004); "**Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**"; Harvard business review; October 2004; p71 -81

KIM, W. C. and MAUBORGNE, R. (2002); "**Charting Your Company's Future.**"; Harvard Business Review 80, June, 76–85

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

McKENNA, Regis. **O novo marketing**. HSM Management, São Paulo, 1:124-128, mar-abr. 1997.

NOLAN, Richard e CARDS, David. **Creative destruction.s.l.**, Harvard Business school Press, 1996.

PORTER, M. A. (2000) - **Nova Era da Estratégia**. HSM Management. Ed. Especial. São Paulo: mar/abr, p. 18- 28.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da competição**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Co-opting customer competence**. Harvard Business Review, p. 79-87, 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (Harvard Business Review Book).

PRAHALAD, C. K. **Emerging Leaders. Executive Excellence**, p.3-4, Nov 1999

QUINN, RE, FAERMAN, SR, THOMPSON, MP & MCGRATH, MR 2003, **Becoming a master manager: a competency framework**, 3rd edn, John Wiley & Sons, USA



RESENDE, Ênio. **O Livro das competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

ROZENFELD, Henrique et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic learning and knowledge management**. New York: John Wiley & Sons, 1997

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TESSAROSLO, Paolo. **Is integration enough for fast product development? an empirical investigation of the contextual effects of product vision**. The Journal of Product Innovation Management, New York, US, v.24, p.69-82, 2007.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus.

ULRICH, K.T. & Eppinger, S.D. (2011). **Product Design and Development**. McGraw-Hill.

VERNADAT, F.B. **Enterprise Modeling and Integration: Principles and Applications**. London: Chapman & Hall., 1996.

SYSTEMATICS FOR FUTURE STRATEGIC PLANNING

Abstract: *This article has as its main contribution to review the literature and evidence that the strategic planning future is of paramount importance to the organization and its survival over time, and according to this foundation propose a tool for this planning is possible positioning the organization ahead of the market and competitors.*

Keywords: *Future Planning. New Business. Competences*